



OTT Consulting

www.onthinktanks.org/ott-consulting

**ÉVALUATION DE LA
STRATÉGIE DU CENTRE DE
RECHERCHES POUR LE
DÉVELOPPEMENT
INTERNATIONAL VISANT LA
MISE À L'ÉCHELLE DES
RÉSULTATS DE LA
RECHERCHE**

—
2021

À PROPOS DU PRÉSENT RAPPORT

Ce rapport présente les résultats, l'analyse et les idées d'une évaluation de l'objectif stratégique 2015-2020 du Centre de recherches pour le développement international (CRDI) visant à investir dans le savoir et l'innovation en vue d'impulser des changements positifs à vaste échelle. L'évaluation a été réalisée par OTT Consulting en partenariat avec Southern Hemisphere. Elle est accompagnée de quatre études de cas qui explorent un domaine thématique différent lié à la mise à l'échelle de l'impact des résultats de la recherche au sein du CRDI.

REMERCIEMENTS

Le chef de l'équipe d'évaluation était Simon Hearn, associé d'OTT Consulting, et la responsable technique de l'évaluation était Dena Lomofsky, associée d'OTT Consulting, partenaire et consultante principale à Southern Hemisphere. Les études de cas qui accompagnent l'évaluation ont été réalisées par Cathy Chames (Southern Hemisphere), Ajoy Datta (OTT Consulting), Nana Davies et Tracey Phillips (Southern Hemisphere) et Dena Lomofsky. L'équipe d'évaluation tient à remercier Amy Etherington, Leslie Fierro, Robert McLean, John Gargani et Enrique Mendizabal pour leur soutien et leurs commentaires durant l'évaluation, ainsi que tous les membres du personnel du CRDI, les bénéficiaires de subventions et les représentants d'autres organisations qui ont participé à l'évaluation au moyen d'entrevues, de sondages, de groupes de discussion et de réunions de réflexion. Nous remercions tout particulièrement les membres du groupe consultatif d'évaluation du CRDI et la Division des politiques et de l'évaluation pour leurs conseils, leur participation active aux réunions de consultation et leur examen des projets de rapports et d'études de cas. Les communications de l'évaluation ont été dirigées par Louise Ball (OTT Consulting) avec le soutien éditorial de Sally Burt et Sophie Gillespie. Les illustrations ont été conçues par Magda Castría.

TABLE DES MATIÈRES

À PROPOS DU PRÉSENT RAPPORT.....	II
REMERCIEMENTS	II
TABLEAUX.....	V
ENCADRÉS.....	V
FIGURES	VI
LISTE DES SIGLES	VII
GLOSSAIRE.....	VIII
RÉSUMÉ.....	X
1. INTRODUCTION	1
1.1 Objectif et utilisateurs de l'évaluation	2
1.2 Approche et méthodologie de l'évaluation.....	4
1.3 Cadre conceptuel : La voie de mise à l'échelle.....	14
2. MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE AU NIVEAU DE L'ORGANISATION	17
2.1. Parcours du CRDI en matière de mise à l'échelle	17
2.2. Mécanismes de l'organisation	19
2.3. Une approche flexible.....	20
2.4. Suivi des progrès	23
2.5. Apprentissage au niveau de l'organisation	25
2.6. Conclusion.....	26

3. MISE EN ŒUVRE DE L’OBJECTIF STRATÉGIQUE AU NIVEAU DES PROGRAMMES.....	28
3.1. Conception et mise en œuvre des programmes	28
3.2. Coordination de la mise à l’échelle	61
3.3. Apprentissage de la mise à l’échelle.....	75
4. POSITIONNEMENT DE L’APPROCHE DU CRDI EN MATIÈRE DE MISE À L’ÉCHELLE.....	90
4.1. Approche d’autres organisations en matière de mise à l’échelle	90
4.2. Perception de la contribution du CRDI.....	95
4.3. Conclusion.....	97
5. QUELS RÉSULTATS ONT ÉTÉ ATTEINTS?	99
5.1. Résultats externes	99
5.2. Résultats internes.....	120
6. CONCLUSION	123
7. ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET CONSIDÉRATIONS.....	128
7.1. Conceptualisation de la mise à l’échelle.....	128
7.2. Apprentissage à propos de la mise à l’échelle	128
7.3. Suivi, évaluation et établissement de rapports sur la mise à l’échelle	129
7.4. Horizons temporels pour les investissements concernant la mise à l’échelle	131
7.5. Optimisation d’une approche de gestion de portefeuille pour la mise à l’échelle	131
7.6. Pratiques de financement flexibles pour soutenir la mise à l’échelle	132
7.7. Coordination de la mise à l’échelle	132

7.8. Application des connaissances et synthèse de la recherche	132
7.9. Soutien aux bénéficiaires de subventions	133
7.10. Positionnement du CRDI dans le domaine de la mise à l'échelle	134
RÉFÉRENCES	135
ANNEXE 1 : MÉTHODOLOGIE	140
ANNEXE 2 : MÉTHODOLOGIE POUR L'ANALYSE DES RÉSULTATS	154
ANNEXE 3 : APERÇU DES ÉTUDES DE CAS	161

TABLEAUX

Tableau 1 : Nombre total de répondants pour toutes les composantes (hors phase préliminaire)	11
Tableau 2 : Typologie du CRDI pour l'engagement du secteur privé avec des exemples*	68
Tableau 3 : Échantillon total pour toutes les composantes (à l'exclusion de la phase préliminaire)	146
Tableau 4 : Projets et programmes examinés dans chaque étude de cas, par domaine de programme	147
Tableau 5 : Programmes et projets examinés dans chaque étude de cas, par étude de cas	150
Tableau 6 : Types de sources documentaires	152

ENCADRÉS

ENCADRÉ 1 : Indicateurs de haut niveau utilisés par le CRDI pour suivre la mise à l'échelle	14
ENCADRÉ 2 : Un résumé des différentes façons dont les personnes interrogées par le personnel du CRDI interprètent la mise à l'échelle	21
ENCADRÉ 3 : Exemples de l'approche en matière de sexospécificité de trois programmes et de leurs résultats	57
ENCADRÉ 4 : Résumé des facteurs favorables et des défis liés à la mise à l'échelle	59

ENCADRÉ 5 : Résumé des facteurs favorables et des défis à relever pour coordonner la mise à l'échelle	73
ENCADRÉ 6 : Points forts et défis liés à l'apprentissage à propos de la mise à l'échelle	87
ENCADRÉ 7 : Sources de données (avec le nombre de résultats déterminés entre parenthèses) et critères d'analyse des résultats	101
ENCADRÉ 8 : Cinq exemples de résultats en matière d'innovation.....	107
ENCADRÉ 9 : Quatre exemples de résultats politiques aux niveaux national, régional et mondial.....	112

FIGURES

Figure 1 : Voie de mise à l'échelle (voir le texte d'accompagnement de la section 1.3 pour l'explication)	16
Figure 2 : Chronologie des moments clés du parcours de mise à l'échelle du CRDI	19
Figure 3 : Mécanismes organisationnels pour mettre en œuvre l'objectif stratégique du CRDI à l'échelle 2015-2020	20
Figure 4 : Résultats d'une étude cartographique de 50 projets du CRDI ayant exprimé des intentions de mise à l'échelle, 2018.....	23
Figure 5 : Espaces de collaboration de l'IRCAA Source : Investissements dans la conception de processus pour la collaboration transdisciplinaire dans le cadre de l'IRCAA (Cundill et al., 2019)	46
Figure 6 : Intentions des bénéficiaires de subventions pour la mise à l'échelle de leurs projets (n=90).....	48
Figure 7 : Réponses à la question du sondage auprès du personnel du CRDI « Quels sont les éléments qui ont été les plus importants pour votre propre apprentissage à propos de la mise à l'échelle? Sélectionnez les trois réponses les plus significatives. (n=43)	76
Figure 8 : Principale contribution du CRDI à la mise à l'échelle selon les répondants au sondage auprès des bailleurs de fonds (n=16)	96
Figure 9 : Total des résultats par type (n=440). Bleu = résultats en matière de politiques, orange = résultats en matière d'innovation.....	103
Figure 10 : Résultats par niveau géographique (n = 440).....	104
Figure 11 : Distribution proportionnelle des résultats pour chaque programme du CRDI, en utilisant les résultats de toutes les sources de données.....	105
Figure 12 : Résultat par région (n=440).....	106
Figure 13 : Résultats en matière de politiques par source de données	111
Figure 14 : Résultats par groupe de bénéficiaires prévus (n = 74).....	118
Figure 15 : Classification des résultats à partir de deux ensembles de données Trackify (l'épaisseur des flèches correspond approximativement à la quantité)	160

LISTE DES SIGLES

AES	Alimentation, environnement et santé
ALC	Amérique latine et Caraïbes
ASA	Agriculture et sécurité alimentaire
CAD	Dollars canadiens
CEDEF	Croissance de l'économie et débouchés économiques des femmes
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
DAP	Documents d'approbation de projet
DOD	Données ouvertes pour le développement
FCRSAI	Fonds canadien de recherche sur la sécurité alimentaire internationale
FIVB	Fonds d'innovation en vaccins pour le bétail
GCRAI	Groupe consultatif de la recherche agricole internationale
IRCAAA	Initiative de recherche concertée sur l'adaptation en Afrique et en Asie
ISMEA	Innovation pour la santé des mères et des enfants d'Afrique
KIX	Partage de connaissances et d'innovations
ODD	Objectifs de développement durable
OPRS	Organismes de politiques et recherche en matière de santé
PI	Propriété intellectuelle
PRISE	Nouveaux mécanismes de résilience dans les pays semi-arides
RCFP	Réseau consultatif pour le financement privé
RFP	Rapports de fin de projet
ROSIE	Recherche sur la mise à l'échelle de l'impact des innovations dans l'éducation
SE	Suivi et évaluation
TPD@Scale	Perfectionnement professionnel des enseignants à grande échelle

GLOSSAIRE

Objectif de mise à l'échelle	Le premier objectif du plan stratégique 2015-2020 du CRDI était d'investir dans le savoir et l'innovation en vue d'impulser des changements positifs à vaste échelle.
Mise à l'échelle de la science	La Mise à l'échelle de la science est le nom d'une initiative mise en place par la Division des politiques et de l'évaluation du CRDI au cours de la période stratégique. Ce terme a intentionnellement une double signification : la mise à l'échelle des résultats de la recherche scientifique pour obtenir des impacts importants et le développement d'une science de la mise à l'échelle fondée sur des principes systématiques (McLean & Gargani, 2019, pp. 6–7).
Échelle/mise à l'échelle	Terme utilisé sans les descripteurs, comme toute intention stratégique de mettre à l'échelle les résultats de la recherche ou une innovation.
Mise à l'échelle de l'impact	Le CRDI définit la mise à l'échelle de l'impact comme un effort coordonné pour atteindre une série d'impacts à une envergure optimale; cet effort est entrepris uniquement s'il est justifié sur le plan moral et garanti par l'évaluation dynamique des données probantes (McLean & Gargani, 2019, p. 9). Elle se distingue de la mise à l'échelle « vers le haut » ou « vers le bas », car l'accent est mis sur la mise à l'échelle de <i>l'impact</i> , plutôt que sur l'action ou l'activité elle-même. Le CRDI note également que la mise à l'échelle peut compléter l'application des connaissances en poussant les chercheurs à envisager les avantages du savoir et de l'innovation au-delà de leur adoption et de leur application par les utilisateurs immédiats (McLean & Gargani, 2019, p. 15).
Principes directeurs pour la mise à l'échelle de l'impact	<p>Le CRDI a défini quatre principes directeurs pour la mise à l'échelle de l'impact : justification, envergure optimale, coordination et évaluation dynamique (McLean & Gargani, 2019).</p> <p>Justification – La mise à l'échelle est un choix qui doit être justifié en fonction des données probantes techniques et des valeurs, et la mise à l'échelle doit être convenue par les principales parties prenantes.</p> <p>Envergure optimale - reconnaître que le changement d'échelle produit une série d'impacts et que pour déterminer l'envergure optimale, il faut tenir compte des compromis entre ces impacts. Par exemple,</p>

l'ampleur de l'impact, la durabilité de l'impact, la variété de l'impact et l'équité de l'impact.

Coordination - la mise à l'échelle de l'impact se produit dans des systèmes complexes. De multiples parties prenantes sont impliquées dans le processus de mise à l'échelle. Leurs efforts peuvent être coopératifs, concurrentiels ou complémentaires, et leurs rôles peuvent évoluer dans le temps. Par conséquent, la coordination exige un haut niveau de planification, d'adaptation et de flexibilité, ainsi qu'une compréhension approfondie du système dans lequel nous plaçons nos innovations (McLean, Gargani & Lomofsky, 2020).

Évaluation dynamique - étant donné que le changement d'échelle se produit dans un système complexe, chaque action peut déclencher de multiples actions intentionnelles et non intentionnelles nécessitant un ajustement et une adaptation. L'évaluation dynamique examine comment, pourquoi, pour qui et dans quelles conditions le fait de modifier les actions change l'impact (McLean, Gargani & Lomofsky, 2020).

Voie de mise à l'échelle

Un cadre conceptuel pour la mise à l'échelle qui a émergé au cours de cette évaluation (voir Figure 1). Le cadre comprend deux voies interconnectées : une voie en matière de politiques et une voie en matière d'innovation, reliées par une troisième voie émergente liée au renforcement du système. Les voies en matière de politiques et d'innovation sont directement liées aux indicateurs de mise à l'échelle organisationnels de haut niveau adoptés par le CRDI; elles reflètent la manière dont de nombreux programmes ont fait état des progrès réalisés par rapport à l'objectif de mise à l'échelle.

RÉSUMÉ

Le premier objectif du plan stratégique 2015-2020 du CRDI était d'investir dans le savoir et l'innovation en vue d'impulser des changements positifs à vaste échelle. Au cours de la période stratégique de cinq ans, la haute direction, les programmes et les projets ont été confrontés aux notions d'« échelle » et de « mise à l'échelle », en les conceptualisant et en les abordant de différentes manières et à des degrés divers.

Alors que le Centre débute une nouvelle période stratégique de dix ans, il reste déterminé à en apprendre davantage sur la mise à l'échelle et à partager cet apprentissage avec d'autres. Dans le cadre de cet engagement continu, le CRDI a demandé à OTT Consulting, en partenariat avec Southern Hemisphere, d'entreprendre une évaluation de la mise en œuvre par le CRDI de son objectif stratégique de mise à l'échelle et des résultats obtenus par ces efforts.

Il n'y avait pas d'orientation ou de cadre normalisé pour la mise en œuvre de l'objectif stratégique dans l'ensemble de l'organisation lorsque la stratégie a été lancée. L'évaluation est donc de nature exploratoire, déterminant les approches, les pratiques, les systèmes et les processus qui ont soutenu ou entravé les efforts de mise à l'échelle. L'évaluation a pris la forme d'un examen stratégique et a reposé sur une méthode mixte. Notre approche de l'évaluation s'est inspirée de l'évaluation axée sur l'utilisation (Patton, 2008).

L'évaluation comprenait quatre composantes interconnectées : (1) Un examen organisationnel des systèmes et des processus, des forces et des faiblesses, et des résultats obtenus. (2) Une étude des perceptions et des expériences des bénéficiaires de subventions. (3) Une étude du positionnement du CRDI dans le secteur plus large de la recherche pour le développement. (4) Quatre études de cas ciblant des thèmes déterminés avec le personnel du CRDI : constitution d'un champ de recherche pour la mise à l'échelle, programmation pour la mise à l'échelle, engagement du secteur privé et mise à l'échelle, et apprentissage organisationnel à propos de la mise à l'échelle.

Au total, l'évaluation a comporté 88 entrevues semi-structurées avec des membres du personnel du CRDI, des bénéficiaires de subventions et des informateurs d'autres organisations, ainsi que cinq discussions de groupe avec 18 bénéficiaires de subventions de quatre régions. L'équipe d'évaluation a diffusé trois sondages en ligne et a reçu des réponses de 43 membres du personnel des programmes du CRDI, de 95 bénéficiaires de subventions et de 16 organismes subventionnaires.

Au cours de l'évaluation, un cadre conceptuel pour la mise à l'échelle a émergé, que nous appelons la voie de mise à l'échelle (voir la Figure 1). Ce cadre comprend deux voies

interconnectées : une voie axée sur les politiques et l'autre sur l'innovation, auxquelles se joint une troisième voie émergente liée au renforcement des systèmes. Les voies en matière de politiques et d'innovation sont directement liées aux indicateurs de mise à l'échelle organisationnels adoptés par le CRDI; elles reflètent la manière dont de nombreux programmes ont fait état des progrès réalisés par rapport à l'objectif de mise à l'échelle. La voie de mise à l'échelle permet de clarifier la distinction entre les côtés de l'offre et de la demande de la mise à l'échelle. Le côté de l'offre (côté gauche) fait référence à la génération et à la mobilisation du savoir et de l'innovation, tandis que le côté de la demande fait référence à l'utilisation du savoir et de l'innovation pour soutenir les résultats du développement à une envergure optimale. Il établit également une distinction entre le changement de politique ou l'adoption d'une innovation par les utilisateurs primaires visés et le changement de politique ou l'adoption d'une innovation au-delà des utilisateurs primaires visés à l'envergure optimale (c'est-à-dire les résultats de la politique ou de l'innovation atteints par la mise à l'échelle des résultats obtenus avec les utilisateurs primaires visés).

Bien qu'elle soit semblable aux cadres de résultats élaborés par les programmes du CRDI, appelés « voies d'impact des programmes », qui définissent les résultats attendus des activités et des investissements en matière de recherche et de développement, la voie de mise à l'échelle diffère, car il ne s'agit pas d'un modèle logique dans le sens où les projets sont censés se dérouler de gauche à droite. Les projets peuvent avoir différents points d'entrée et de sortie le long de la voie de mise à l'échelle et les programmes peuvent investir simultanément à différents points de la voie de mise à l'échelle.

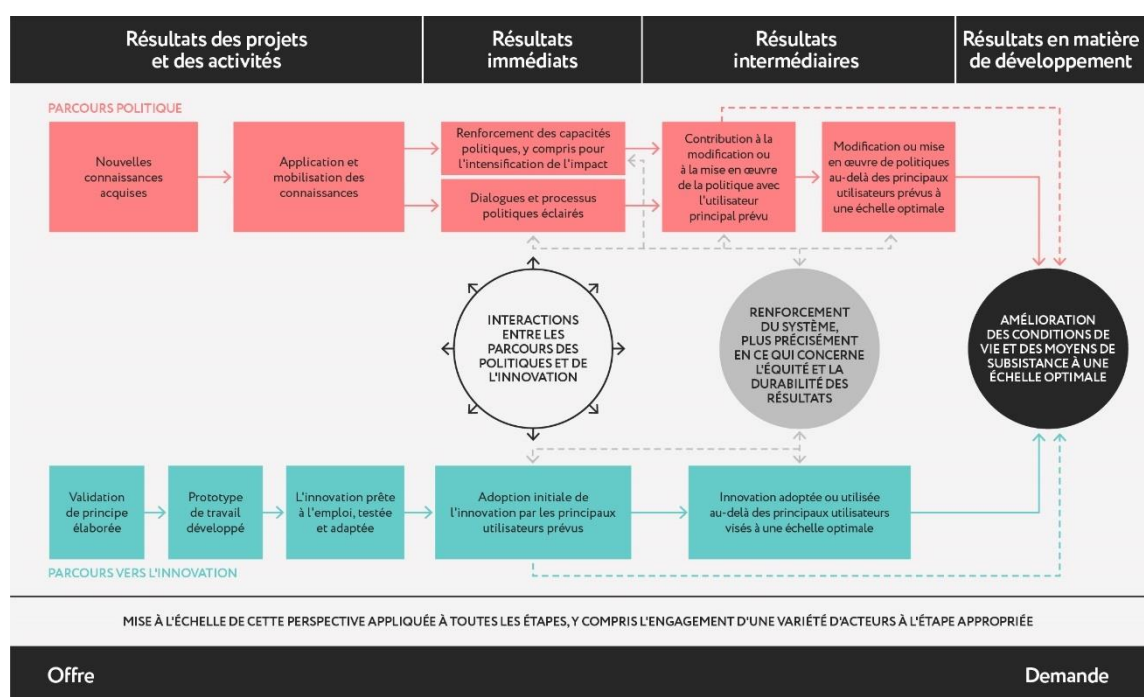


Figure 1 : Voie de mise à l'échelle (voir le texte d'accompagnement à la section 1.3)

Résultats obtenus grâce à l'objectif de mise à l'échelle

L'évaluation comprenait une évaluation systématique des résultats obtenus par l'intégration de stratégies de mise à l'échelle dans les programmes du CRDI. L'évaluation a mis en avant les résultats en utilisant la voie de mise à l'échelle comme cadre, en se concentrant sur trois types de résultats en matière de politiques et deux types de résultats en matière d'innovation. Grâce à l'évaluation d'un large éventail de sources, notamment les évaluations de programmes, les rapports d'étape des domaines de programmes, Trackify (un outil de gestion des données permettant de suivre les éléments probants des indicateurs de programmes et organisationnels), les sondages et les entrevues avec le personnel et les bénéficiaires de subventions, nous avons déterminé 440 résultats liés à la mise à l'échelle. Il s'agit notamment de 32 innovations utilisées au-delà des utilisateurs primaires prévus et de 170 contributions au changement et à la mise en œuvre des politiques.

Un exemple notable d'une innovation utilisée au-delà des utilisateurs primaires prévus est le projet Adoption croissante de la culture de pommes de terre plus nutritives et résistantes aux maladies en Colombie, qui a touché 6,5 millions de personnes en 2018 avec trois nouvelles variétés de pommes de terre. Les variétés de pommes de terre ont été mises au point avec les communautés rurales au cours d'une phase antérieure de la recherche, puis remises à 650 producteurs de pommes de terre pour la culture. Au cours de ce projet, l'accent a été mis sur le côté de la demande de la mise à l'échelle – le projet a travaillé avec des entrepreneurs de semences sur des modèles commerciaux durables, en renforçant la capacité de la plupart des femmes propriétaires d'exploitations agricoles de petite taille et en améliorant la sensibilisation à la nutrition par des interventions directes dans les ménages et l'influence des politiques aux niveaux du village, municipal et national. Le succès du projet a été attribué à la combinaison de ces diverses stratégies.

Le projet *Le rôle du secteur privé dans la réduction de la corruption en Amérique latine*, qui a abouti à une nouvelle loi sur la lutte contre la corruption des entreprises en Argentine, constitue un exemple de contribution au changement de politique mis en évidence dans cette évaluation. Le projet a travaillé du côté de l'offre en développant les éléments probants et en rédigeant le projet de loi initial, et du côté de la demande en collaborant avec une variété d'acteurs du système pour s'assurer que la loi aurait l'effet escompté. Les parties prenantes ont travaillé avec les législateurs avant la promulgation de la loi et avec le secteur privé pour les aider à comprendre la nouvelle loi et renforcer les capacités des procureurs et des défenseurs qui seront chargés de la mettre en œuvre.

Dans l'ensemble, l'évaluation des résultats a fait état d'un résultat considérable pour le CRDI, étant donné que la cible initiale pour l'objectif de mise à l'échelle consistait à

soutenir au moins 20 initiatives qui fournissent des solutions à l'échelle¹. Nous nous attendons à ce qu'il y ait plus de résultats que cela, étant donné que l'évaluation entreprise pour cette évaluation n'était pas exhaustive, qu'elle ne couvrait pas uniformément tous les programmes et que certaines des sources utilisées dataient de deux à trois ans. Alors que les résultats en matière d'innovation pouvaient facilement être déterminés comme étant liés au changement d'échelle, ce n'était pas le cas pour les résultats en matière de politiques. Peu de résultats en matière de politiques sont rapportés d'une manière qui permette de déterminer le rôle de la mise à l'échelle – par exemple, si le changement de politique se produit au-delà des utilisateurs primaires prévus, comme décrit dans la voie de mise à l'échelle.

L'évaluation a révélé que l'introduction de l'objectif de mise à l'échelle a eu deux principaux effets positifs internes au CRDI : un objectif commun et une collaboration plus solides au sein des programmes, avec moins de projets isolés, et un changement de mentalité pour de nombreux membres du personnel en ce qui concerne la mise à l'échelle, comme le fait d'envisager la mise à l'échelle plus tôt pour éclairer la conception et le processus de recherche, plutôt que seulement à la fin du processus de recherche.

Mise en œuvre de l'objectif stratégique

Le CRDI a adopté une approche flexible pour la mise en œuvre de l'objectif stratégique, en vertu de laquelle les programmes ont développé leurs propres compréhension, stratégies et approches de mise à l'échelle. Compte tenu de la diversité des programmes et des approches existantes en matière de mise à l'échelle, cette approche flexible était appropriée, et les programmes ont bien utilisé cette occasion pour adapter et développer des outils de mise à l'échelle. Si certains membres du personnel ont apprécié cette flexibilité, d'autres ont trouvé que le manque de clarté conceptuelle concernant la terminologie et les approches de la mise à l'échelle constituait un défi. Le manque de clarté conceptuelle et l'absence d'une approche commune de la mise à l'échelle ont également créé des difficultés pour le suivi des progrès et l'évaluation des résultats de l'objectif stratégique dans l'ensemble des programmes.

Au fur et à mesure que les programmes ont expérimenté et innové avec des approches pour la mise à l'échelle, ils ont utilisé et adapté divers outils et processus pour soutenir leurs efforts. Les caractéristiques et les facteurs de conception qui sont apparus et qui ont contribué à la mise à l'échelle confirment l'importance de la souplesse et de

1. L'objectif initial de soutenir au moins 20 initiatives qui apportent des solutions à grande échelle était lié à l'objectif stratégique du CRDI d'investir dans le savoir et l'innovation en vue d'impulser des changements positifs à vaste échelle. Au cours de la période stratégique, la compréhension qu'a le Centre de la mise à l'échelle a évolué et les indicateurs organisationnels utilisés pour surveiller la mise à l'échelle et qui ont servi de base à la présentation des résultats dans cette évaluation ont été élargis pour suivre les résultats de la mise à l'échelle de façon plus générale, et pas seulement l'impact à grande échelle; il n'est donc pas surprenant que le CRDI ait dépassé cet objectif initial. Voir la section 4 sur les résultats obtenus pour une analyse plus détaillée.

l'adaptabilité, étant donné que la plupart des défis que le CRDI tente de relever sont complexes et que la mise à l'échelle elle-même représente une intervention qui comporte ses propres niveaux de complexité. L'évaluation a révélé que les programmes ont développé des moyens d'être flexibles et adaptatifs, mais qu'il est nécessaire de renforcer la capacité de leadership stratégique dans les programmes afin de tirer parti de ces aspects pour la mise à l'échelle.

Selon le personnel et les bénéficiaires de subventions, les mécanismes de financement flexibles constituaient l'un des outils les plus utiles pour soutenir les efforts de mise à l'échelle, bien que l'évaluation n'ait pas trouvé d'éléments probants indiquant qu'ils étaient systématiquement documentés ou appliqués dans tous les programmes. Les programmes ont expérimenté différentes approches pour accorder plus de temps à la mise à l'échelle des résultats de la recherche, bien que les projets de recherche aient besoin de plus de temps pour s'engager du côté de la demande de la mise à l'échelle – ce qui implique le renforcement du savoir et de la capacité des acteurs au-delà des utilisateurs primaires de la recherche.

Les programmes ont constaté que le fait d'investir tout au long de la voie de mise à l'échelle avec différents types d'investissements dans leurs portefeuilles – en particulier des investissements simultanés dans le côté offre de la mise à l'échelle (génération de savoir et d'innovations) et le côté demande de la mise à l'échelle (mobilisation et utilisation du savoir et des innovations au-delà des utilisateurs immédiats) – soutient la mise à l'échelle. Les éléments probants de l'évaluation suggèrent que les programmes qui ont prêté attention à l'écosystème de mise à l'échelle, en faisant intervenir les bons partenaires au bon moment, sont plus à même de soutenir la mise à l'échelle.

La synthèse des connaissances est apparue au cours de l'évaluation comme un moyen important pour les programmes de repérer les possibilités de mise à l'échelle des résultats de la recherche. Le CRDI s'y emploie de diverses façons en rassemblant l'information horizontalement entre les équipes de recherche, dans l'ensemble d'un portefeuille, ou verticalement lorsqu'il communique avec les responsables des politiques. Cependant, l'évaluation a révélé que la synthèse des connaissances ne dispose pas de suffisamment de ressources dans les programmes, et le personnel des programmes nous a dit qu'il manquait de temps, de capacité, de compétences et de mesures incitatives pour agir correctement.

Le rôle des agents responsables (c.-à-d. les membres du personnel des programmes du CRDI qui gèrent les projets) était crucial pour les efforts de mise à l'échelle, et l'évaluation a révélé qu'ils ont dû penser et agir de façon plus stratégique et opportuniste. Nous avons réalisé que de nombreux responsables assument ce rôle, passant du statut de bailleur de fonds et de partenaire technique à celui de courtier en connaissances, de responsable de l'application des connaissances, de coordinateur et de penseur stratégique. Cependant,

il n'y a pas encore de reconnaissance officielle de ce changement de rôle et certains membres du personnel estiment qu'ils ne disposent pas de suffisamment de temps, de ressources ou de mesures incitatives pour s'en acquitter efficacement.

Le plan stratégique 2015-2020 a reconnu l'importance de la coordination avec les acteurs qui peuvent soutenir la mise à l'échelle. L'évaluation a révélé que les programmes du CRDI sont coordonnés avec un ensemble d'acteurs au-delà du milieu de la recherche afin de soutenir la mise à l'échelle des résultats de la recherche. Par exemple, ils font de plus en plus appel à des acteurs extérieurs à la recherche, tels que des partenaires du secteur privé ou des décideurs politiques, au sein des équipes de projets de recherche. Le Centre est toujours plus à l'aise en travaillant avec des chercheurs et le secteur public, mais il comprend de mieux en mieux comment travailler avec le secteur privé, même s'il reste de nombreuses possibilités d'en apprendre davantage.

L'évaluation met en évidence de nombreuses possibilités d'apprentissage de la mise à l'échelle, tant au sein des programmes qu'entre eux. Nous avons constaté que l'apprentissage s'est produit davantage au sein des programmes qu'entre les programmes, et qu'il a eu tendance à être plus propice dans les processus moins formels que dans les processus plus formels. Les programmes financés par des fonds externes étaient plus susceptibles de fournir des occasions d'apprentissage substantielles que les projets financés par des fonds de base, et l'apprentissage avait tendance à se faire sur une base de projet par projet plutôt qu'au sein d'un portefeuille de projets. Le personnel a indiqué que les bénéficiaires de subventions représentaient l'une des sources les plus importantes d'apprentissage à propos de la mise à l'échelle. Le défi le plus pressant pour l'apprentissage mentionné par le personnel correspondait à l'extrême contrainte temporelle.

L'initiative de mise à l'échelle de la science du CRDI a joué un rôle important pour l'apprentissage d'après les programmes et entre eux alors qu'ils expérimentaient l'intégration de la mise à l'échelle. Les principes directeurs de la mise à l'échelle de l'impact tirés du travail de mise à l'échelle de la science fournissent un cadre et une terminologie communs pour la mise à l'échelle tout en permettant une flexibilité dans les approches et les stratégies de mise à l'échelle. L'approche fondée sur des principes a aidé le CRDI à se positionner en tant que contributeur clé dans le domaine de la mise à l'échelle – en mettant l'accent sur la mise à l'échelle de l'impact et l'attention portée à l'équité de l'impact – mais il reste encore beaucoup à faire pour communiquer ces principes à travers le Centre. Les programmes tiennent compte de la dimension sexospécifique dans leur programmation, ce qui favorise la mise à l'échelle de résultats sexospécifiques équitables. Le travail de mise à l'échelle de la science a fourni une lentille pour réfléchir à la manière d'intégrer l'égalité des genres dans les stratégies de mise à l'échelle, mais le personnel n'est pas encore capable d'articuler clairement le lien entre la sexospécificité et les processus de mise à l'échelle.

Considérations futures pour renforcer la mise à l'échelle des résultats de la recherche au CRDI

Nous avons proposé au CRDI les considérations suivantes pour l'aider à tirer parti des points forts et à relever les défis qui ressortent des conclusions de l'évaluation. Nous pensons que bon nombre de ces considérations seront également pertinentes et intéressantes pour d'autres organisations qui cherchent à mettre à l'échelle l'impact des résultats de la recherche.

Considérations relatives à l'organisation et interprogrammes

Le fait d'avoir une **conceptualisation large et diverse de la mise à l'échelle** a rendu difficile l'apprentissage collectif de la mise à l'échelle à travers le Centre et avec les bénéficiaires de subventions, tout en permettant l'expérimentation et l'adaptation au sein des programmes individuels. Dans la perspective de la prochaine période stratégique du CRDI, une approche plus unifiée pour comprendre la mise à l'échelle des résultats de la recherche pourrait-elle être bénéfique au CRDI? Le Centre devrait-il fournir un soutien accru au personnel et aux bénéficiaires de subventions pour mieux comprendre et utiliser les concepts introduits dans le travail de mise à l'échelle de la science?

L'apprentissage de la mise à l'échelle au sein des programmes est plus fort que l'apprentissage entre les programmes. De quelle manière le prochain programme d'apprentissage du Centre peut-il faciliter l'apprentissage sur des enjeux transversaux essentiels tels que la mise à l'échelle et favoriser les conversations sur les défis et les échecs de la mise à l'échelle, étant donné que la mise à l'échelle comporte des niveaux de risque plus élevés dans la programmation et que ce ne sont pas tous les projets qui peuvent ou doivent être mis à l'échelle?

Le suivi, l'évaluation et l'établissement de rapports sur la mise à l'échelle ont présenté certains défis pour le CRDI, tant sur le plan de la nature et de la manière du suivi et de l'établissement de rapports que sur celui de l'évaluation de l'impact à l'échelle dans les délais du programme. Comment suivre et évaluer de manière plus systématique et fiable la mise à l'échelle des résultats et la contribution du CRDI à l'impact à grande échelle? Dans quelle mesure est-il possible et approprié d'élargir la portée du suivi et de l'évaluation des programmes afin de mieux examiner l'importance des résultats et d'intégrer plus d'analyses des avantages et des risques possibles de l'impact?

Considérations en matière de programmation

La mise à l'échelle des résultats de la recherche prend du temps, ce qui signifie qu'il est important pour les programmes d'avoir **de longs horizons temporels pour les investissements dans la mise à l'échelle**. Dans l'ensemble des portefeuilles de

programmes du CRDI, quel est le bon équilibre pour appuyer les investissements à long terme, les projets à phases multiples et le renforcement des partenariats stratégiques, notamment en vue de la mise à l'échelle des résultats de la recherche? Existe-t-il d'autres façons pour le Centre d'aider les programmes à se « positionner » de manière à obtenir un impact à une envergure optimale, même si l'on s'attend à ce que la mise à l'échelle des résultats de la recherche au-delà des utilisateurs primaires visés ait lieu après la fin de la durée de vie du projet ou du programme financé par le CRDI?

La mise à l'échelle est facilitée lorsqu'il existe une base de connaissances, des acteurs, des infrastructures et des ressources solides dans un domaine (un écosystème de mise à l'échelle), tant du côté de l'offre que de la demande de la voie de mise à l'échelle. Une **approche reposant sur un portefeuille pour la mise à l'échelle** peut faciliter cela. Une approche reposant sur un portefeuille pourrait-elle être utilisée de manière plus stratégique dans le cadre des programmes du CRDI afin de créer des écosystèmes pour la mise à l'échelle en investissant dans des projets qui soutiennent l'offre *et* la demande de savoir et d'innovations?

Des pratiques de financement souples permettent aux programmes d'être mis à l'échelle en s'appuyant sur le travail existant ou en répondant aux possibilités émergentes. Le CRDI devrait-il tirer parti des mécanismes de financement souples de façon plus systématique dans l'ensemble de l'organisation afin de mettre à l'échelle les résultats de la recherche? Des critères et des processus formels pourraient-ils être utiles pour promouvoir le financement flexible et favoriser une compréhension plus cohérente, dans tout le Centre, des options de financement flexible qui peuvent être utilisées pour soutenir la mise à l'échelle?

La coordination de la mise à l'échelle nécessite une réflexion stratégique au sein des programmes, car la logistique peut exiger beaucoup de temps et de ressources pour les programmes et les bénéficiaires de subventions. Que peut faire le CRDI pour aider davantage les programmes à acquérir les compétences, les aptitudes et les ressources nécessaires pour coordonner de multiples parties prenantes tout au long d'une voie de mise à l'échelle?

L'application des connaissances et la synthèse sont essentielles pour la mise à l'échelle des résultats de la recherche. Le CRDI pourrait-il fournir un soutien supplémentaire afin de consacrer plus de temps et de ressources au travail d'application des connaissances et de synthèse en mettant l'accent sur la mise à l'échelle? Quel est le niveau d'importance le plus approprié pour l'application des connaissances et la synthèse à l'échelle de l'organisation, des programmes et des bénéficiaires de subventions, et comment ces activités peuvent-elles être efficacement coordonnées pour améliorer l'incidence et l'impact?

Les bénéficiaires de subventions apprécient le soutien apporté par le personnel du programme pour la mise à l'échelle, mais **le soutien aux bénéficiaires de subventions** pourrait être amélioré, notamment pour mieux comprendre l'envergure optimale et les effets négatifs potentiels de la mise à l'échelle. Il s'agit de considérations importantes pour la conception et la mise en œuvre de processus de mise à l'échelle inclusifs qui favorisent des résultats équitables. Quel soutien supplémentaire est nécessaire pour faciliter des discussions plus nuancées avec et entre les bénéficiaires de subventions sur la mise à l'échelle tout au long du processus de recherche, de manière à encourager une mise à l'échelle responsable?

Considérations relatives à l'influence externe

Le CRDI occupe une **place importante dans le domaine de la mise à l'échelle**, pour encourager la mise à l'échelle des résultats de la recherche d'une manière qui favorise des résultats équitables et durables, et pour faire contrepoids à la pensée dominante selon laquelle « plus, c'est mieux ». Dans quelle mesure et de quelle manière le CRDI devrait-il continuer, voire renforcer, son influence sur les débats et le dialogue en cours dans le domaine de la mise à l'échelle, avec le paradigme de la mise à l'échelle fondée sur des principes?

1. INTRODUCTION

Le Centre de recherches pour le développement international (le « CRDI ») est une société d'État créée en vertu d'une loi adoptée par le Parlement du Canada en 1970 et a pour mission de lancer, d'encourager, d'appuyer et de mener des recherches sur les problèmes des régions du monde en développement et sur la mise en œuvre et l'adaptation de connaissances scientifiques, techniques et autres en vue du progrès économique et social de ces régions. Dans le cadre de ce mandat, le CRDI s'est engagé à investir dans le savoir et l'innovation en vue d'impulser des changements positifs à vaste échelle comme l'un des objectifs stratégiques de son Plan stratégique 2015-2020.

Dans le cadre de cet objectif stratégique, le CRDI s'est engagé à générer, déterminer et tester des idées et des innovations évolutives. Le CRDI soutiendrait davantage les idées et les innovations qui ont un potentiel de mise en œuvre en s'efforçant de mettre en relation les solutions avec les acteurs qui pourraient aider à faire progresser ces solutions pour qu'elles aient un impact à grande échelle. Le CRDI s'est également engagé à examiner les premières réussites en matière de mise à l'échelle afin de repérer et de partager les facteurs de réussite essentiels (IDRC, 2015, p. 5).

Une grande partie de la recherche financée par le CRDI porte sur des problèmes difficiles dans des systèmes complexes, où il y a beaucoup d'incertitude quant à ce qui fonctionne, quand, où, pourquoi et comment. Au début de la période visée par la stratégie, il n'y avait pas de plan directeur pour la mise à l'échelle ou la réalisation de changements positifs à grande échelle, et il n'existait pas de définition standard de l'échelle ou de la mise à l'échelle au sein du CRDI. L'objectif stratégique reflétait les pratiques existantes au sein de l'organisation, plusieurs programmes ayant déjà expérimenté des approches de mise à l'échelle. Ces premiers efforts de mise à l'échelle au Centre (avant 2015) se sont concentrés sur la mise à l'échelle des innovations et des résultats de la recherche. Cependant, dans le cadre de la stratégie 2015-2020, les programmes du CRDI ont été encouragés à expérimenter et à innover en ce qui concerne l'objectif stratégique – ils devaient déterminer et définir leurs propres conceptualisations et approches de la mise à l'échelle d'une manière adaptée à leur contexte de programmation unique.

Par conséquent, au cours de la période stratégique de cinq ans, la haute direction, les programmes et les projets ont été confrontés aux notions d'« échelle » et de « mise à l'échelle », en les conceptualisant et en les abordant de différentes manières et à des degrés divers. Parallèlement à l'expérimentation et à la réflexion que les programmes menaient en matière de mise à l'échelle, le CRDI a lancé l'initiative Mise à l'échelle de la science. Cette initiative a été conçue pour faire progresser la compréhension de l'organisation en matière de mise à l'échelle et pour tirer des enseignements des programmes menés dans l'ensemble de l'organisation. Cela a commencé par un examen de plus de 200 projets de recherche, qui a abouti à la publication d'un livre *Scaling*

Impact : Innovation for Public Good (ci-après dénommé le livre *Scaling Impact*)(McLean & Gargani, 2019) et d'un guide *Mettre à l'échelle : Un guide pratique pour les chercheurs – The Scaling Playbook*(Price-Kelly, van Haeran & McLean, 2020).

Alors que le Centre débute une nouvelle période stratégique de dix ans, il reste déterminé à en apprendre davantage sur la mise à l'échelle et à partager cet apprentissage avec d'autres. Dans le cadre de cet engagement continu, le CRDI a demandé à OTT Consulting, en partenariat avec Southern Hemisphere, d'entreprendre une évaluation de la mise en œuvre par le CRDI de son objectif stratégique de mise à l'échelle et des résultats obtenus par ces efforts.

1.1 Objectif et utilisateurs de l'évaluation

1.1.1 Objectif

Comme indiqué dans le mandat, l'évaluation avait une double finalité de récapitulation et d'apprentissage, avec les objectifs suivants :

- évaluer les résultats pour mettre à l'échelle l'impact de la recherche pour le développement;
- présenter un aperçu des forces et des faiblesses des programmes passés et actuels pour améliorer les stratégies du CRDI à l'échelle de l'organisation, des programmes et des projets;
- consolider les enseignements tirés de l'expérience du CRDI afin de les partager avec les bénéficiaires de subventions et d'autres organismes de recherche qui souhaitent renforcer l'impact de leurs travaux à une échelle convenable. (CRDI, mandat de cette évaluation).

1.1.2 Questions d'évaluation

Au cours de la phase préliminaire, l'équipe d'évaluation a déterminé les questions d'évaluation suivantes à partir d'une liste initiale fournie dans le mandat de l'évaluation et lors de discussions avec le CRDI. Elles reprennent les intentions sommatives et visant l'apprentissage.

Questions sommatives :

1. Dans quelle mesure le CRDI a-t-il atteint son objectif stratégique d'investir dans le savoir et l'innovation en vue d'impulser des changements positifs à vaste échelle (son objectif de mise à l'échelle)?
- Qu'a fait le CRDI pour mettre en œuvre la stratégie de mise à l'échelle au niveau de l'organisation, des programmes et des projets?

- Dans quelle mesure a-t-il planifié et mis en œuvre, coordonné la mise à l'échelle et appris à son sujet?
- Quels ont été les points forts et les difficultés concernant la mise en œuvre?
- Quels résultats ont été obtenus en intégrant la mise à l'échelle dans la programmation?
- Quelles sont la valeur et la durabilité de ces résultats et à qui sont-ils destinés?

Questions liées à l'apprentissage :

2. Que peut-on tirer de cette expérience pour éclairer la future stratégie de mise à l'échelle du CRDI, de ses bénéficiaires de subventions et de l'ensemble de la communauté de mise à l'échelle en fonction des quatre principes directeurs du CRDI en matière de mise à l'échelle (justification, envergure optimale, coordination, évaluation dynamique)?
- Quels enseignements peut-on tirer de l'évaluation de la stratégie de mise à l'échelle du CRDI, notamment du point de vue du CRDI, de ses bénéficiaires de subventions, des acteurs sociaux et d'autres personnes?
 - Quels enseignements peut-on tirer de la comparaison avec d'autres organismes de financement de la recherche?
 - Quelles considérations peut-on faire pour améliorer les efforts de mise à l'échelle du CRDI au cours de la prochaine période stratégique?

1.1.3 Utilisateurs

Nous avons déterminé quatre principaux groupes d'utilisateurs de l'évaluation :

- La haute direction du CRDI, qui pourra utiliser les leçons et les recommandations pour éclairer la mise en œuvre du Plan stratégique 2020-2030.
- Le personnel des programmes du CRDI, qui peut utiliser les résultats pour ajuster les stratégies et les processus de mise à l'échelle.
- Les bénéficiaires de subventions du CRDI, qui peuvent utiliser les résultats pour guider leurs propres efforts de mise à l'échelle.
- D'autres bailleurs de fonds, chercheurs et innovateurs qui travaillent à la mise à l'échelle des résultats de la recherche, qui peuvent utiliser l'apprentissage pour informer leurs propres stratégies et pratiques.

1.2 Approche et méthodologie de l'évaluation

L'évaluation a pris la forme d'un examen stratégique et a reposé sur une méthode mixte. Notre approche de l'évaluation s'est inspirée de l'évaluation axée sur l'utilisation (Patton, 2008). Cette approche, et ce qui l'a motivée, est décrite plus en détail ci-dessous.

1.2.1 Approche

Il ne s'agissait pas d'une évaluation standard. L'évaluation ne correspond pas à un projet ou un programme clairement défini, mais à un objectif stratégique à l'échelle de l'organisation qui recoupe tous les programmes et projets du CRDI et qui est mis en œuvre de diverses façons qui ont évolué au fil du temps. Comme décrit dans l'introduction, il n'y avait pas d'orientation ou de cadre standardisé pour la mise en œuvre de l'objectif stratégique dans l'ensemble de l'organisation lorsque la stratégie a été lancée. Par conséquent, nous n'avons pas pu évaluer l'efficacité du CRDI en examinant la mise en œuvre prévue et réelle de l'objectif stratégique, ni la façon dont l'organisation a respecté ou adapté ses plans. Par conséquent, l'évaluation était de nature exploratoire – nous avons déterminé les approches, les pratiques, les systèmes et les processus qui ont soutenu ou entravé les efforts de mise à l'échelle en leur permettant de faire surface grâce à nos analyses des données recueillies auprès du personnel du CRDI, des bénéficiaires de subventions et des cobailleurs de fonds.

L'approche du CRDI en matière de mise à l'échelle correspondait à une pratique dynamique et évolutive, et non à une approche statique et uniforme qui peut être facilement évaluée. L'initiative Mise à l'échelle de la science constituait un effort systématique pour apprendre des programmes et codifier l'approche du CRDI en matière de mise à l'échelle. Il en est résulté l'émergence de quatre principes directeurs, publiés pour la première fois en 2017 et développés dans l'ouvrage du CRDI *Scaling Impact* publié en 2019, vers la fin de la période stratégique. Par conséquent, les principes directeurs et la définition de la mise à l'échelle qu'ils contiennent n'étaient pas disponibles pour les programmes du CRDI pendant la majeure partie de la période visée de la stratégie 2015-2020. Par conséquent, l'utilisation de ces concepts comme cadre pour une évaluation sommative aurait été inappropriée. Au lieu de cela, nous avons intégré les principes dans les questions appuyant la composante liée à l'apprentissage de l'évaluation.

Compte tenu de ce contexte, nous avons adopté une **approche d'examen stratégique** pour répondre aux questions de l'évaluation. Il s'agissait d'examiner la réponse du CRDI à l'objectif stratégique au niveau de l'organisation et des programmes, les perceptions et les expériences des bénéficiaires de subventions à l'égard de cette réponse, et les activités d'autres bailleurs de fonds similaires en matière de mise à l'échelle. Compte tenu de la portée de l'évaluation à l'échelle de l'organisation, de la volonté d'intégrer les points de vue de multiples parties prenantes et de la nécessité d'acquérir d'abord une

compréhension plus approfondie de la manière dont le Centre a répondu à l'objectif stratégique, nous avons organisé les activités d'évaluation en quatre **composantes** interconnectées :

1. Un examen organisationnel des systèmes et des processus, des forces et des faiblesses, et des résultats obtenus.
2. Une étude des perceptions et des expériences des bénéficiaires de subventions.
3. Une étude du positionnement du CRDI dans le secteur plus large de la recherche pour le développement.
4. Quatre études de cas thématiques : constitution d'un champ de recherche pour la mise à l'échelle, programmation pour la mise à l'échelle, engagement du secteur privé et mise à l'échelle, et apprentissage organisationnel à propos de la mise à l'échelle.

Nous avons collaboré avec le CRDI tout au long de l'évaluation, en invitant le personnel à fournir de l'information et des commentaires à des étapes critiques et à se joindre à nous pour réfléchir à propos des données. Un groupe consultatif d'évaluation composé de représentants de l'ensemble de l'organisation a participé aux réunions préliminaires, à un atelier sur les résultats émergents et à un atelier sur les résultats et les recommandations.

1.2.2 Méthodologie

Dans cette section, nous soulignons les principaux aspects méthodologiques de l'évaluation. Une description plus détaillée de la méthodologie d'évaluation est fournie à l'annexe 2.

Phase préliminaire

La phase préliminaire a commencé en octobre 2020 et s'est terminée par un rapport préliminaire soumis à la Division des politiques et de l'évaluation du CRDI en février 2020. Pour cette phase, nous avons procédé comme suit :

- Deux réunions avec le groupe consultatif d'évaluation établi par la Division des politiques et de l'évaluation, comprenant des chefs de programme, des administrateurs de programme, des agents de gestion de programme, un directeur régional et le personnel de la Division des politiques et de l'évaluation.
- Entrevues en personne avec 14 membres du personnel et de la direction du CRDI². Ces personnes représentaient un échantillon représentatif de

2. Neuf des 14 entrevues ont été menées avec des membres du groupe consultatif de l'évaluation.

l'organisation et avaient été impliquées dans la mise en œuvre des stratégies de mise à l'échelle. Les personnes interrogées comprenaient des administrateurs de programme, des chefs de programme, des directeurs et un vice-président.

- Entrevues avec 11 parties prenantes externes déterminées comme des experts de premier plan en matière de mise à l'échelle au sein du développement international. Nous avons choisi ces personnes au moyen de conversations avec la Division des politiques et de l'évaluation et d'un échantillonnage en boule de neige avec les personnes interrogées initialement.
- Une analyse des documents et de la littérature pertinents.

Le rapport préliminaire comprenait des détails sur la méthodologie de l'évaluation proposée, notamment des renseignements sur l'échantillonnage et un cadre d'évaluation. Le cadre d'évaluation comprenait des sous-questions d'évaluation détaillées élaborées à la suite de discussions avec le personnel du CRDI et d'un examen des documents qui décrivaient et évaluaient les réponses d'autres organisations de développement à la mise à l'échelle. Ces documents comprenaient, sans s'y limiter, le document de l'Organisation mondiale de la Santé *Neuf étapes pour élaborer une stratégie de passage à grande échelle* (2010) et un examen institutionnel de l'approche du FIDA en matière de mise à l'échelle (Linn *et al.*, 2010). Le cadre d'évaluation s'est également inspiré de l'ouvrage du CRDI *Scaling Impact : Innovation for the Public Good* (2019) et du guide *The Scaling Playbook* (2020). Ce cadre a servi de base aux feuilles de codage et au plan d'analyse des données utilisés pendant la phase de mise en œuvre.

Phase de mise en œuvre

La phase de mise en œuvre a commencé en février 2020, avec quelques ajustements dans les plans en raison de l'évolution du contexte et de nouvelles connaissances sur les besoins des utilisateurs finaux. De façon spécifique, les changements suivants ont été apportés :

- La pandémie de COVID-19 s'est déclarée peu après le début de la phase de mise en œuvre, obligeant l'équipe d'évaluation à annuler ses projets de déplacement sur le terrain et à transférer toute la collecte de données en ligne. Nous avons remanié les groupes de discussion en face à face avec les bénéficiaires de subventions du CRDI et les ateliers avec le groupe consultatif pour en faire des activités en ligne, et nous avons prolongé la période de collecte des données pour organiser les entrevues en ligne.
- Une série d'études de cas programmatiques utilisant une approche de récolte des incidences a été reconceptualisée sur la base de conversations avec la Division des politiques et de l'évaluation et le groupe consultatif de l'évaluation. Il a été estimé qu'une évaluation des résultats de la mise à l'échelle d'un petit nombre de

programmes n'en dirait pas long sur le Centre dans son ensemble. Une évaluation plus large d'un plus grand nombre de programmes, axée sur des thèmes soigneusement sélectionnés, pourrait produire des données et des enseignements plus généralisables et utiles, et serait plus conforme à un examen stratégique. La décision a été prise de mener quatre études de cas « thématiques » axées sur des domaines d'intérêt spécifiques du CRDI : 1) la constitution d'un champ de recherche pour la mise à l'échelle, 2) la programmation pour la mise à l'échelle, 3) l'engagement du secteur privé et la mise à l'échelle, et 4) l'apprentissage organisationnel à propos de la mise à l'échelle. Tous les cas incluraient une dimension sexospécifique.

- Avec le passage aux études de cas thématiques, nous avons abandonné l'approche de récolte des incidences de la méthodologie d'évaluation. Pour répondre à la question d'évaluation « Quels sont les résultats obtenus par l'intégration de l'échelle dans la programmation? », nous nous sommes plutôt appuyés sur le système de suivi du CRDI, les rapports d'évaluation des programmes et la perception des résultats par les répondants.

1.2.3. Sources de données et échantillonnage

Les sources de données et les approches d'échantillonnage utilisées dans chaque composante de l'évaluation sont décrites ci-dessous. Nous fournissons une ventilation de la taille des échantillons pour chaque composante à la fin de cette section dans le tableau 1. Des détails supplémentaires sont fournis à l'annexe 2.

Examen organisationnel

L'examen organisationnel comprenait des données provenant d'un sondage en ligne auprès du personnel, d'entrevues semi-structurées, d'un examen des documents et de la base de données des résultats des programmes du CRDI, Trackify. Le sondage auprès du personnel du CRDI a été diffusé par courriel à l'ensemble du personnel des programmes et promu sur Twitter. Nous avons sélectionné un échantillon ciblé (Patton, 2002) de cadres supérieurs pour des entrevues semi-structurées, susceptibles de nous éclairer sur la réponse de l'organisation à la mise en œuvre de l'objectif stratégique visant à investir dans le savoir et l'innovation en vue d'impulser des changements positifs à vaste échelle. Nous avons invité les répondants suivants à participer : le président du CRDI, les vice-présidents des directions générales des Programmes et de la Stratégie, les trois directeurs des domaines de programme, les directeurs de la Division des politiques et de l'évaluation et de la gestion et de la technologie de l'information, et deux directeurs régionaux en fonction de leurs années de service et de leur disponibilité.

Les documents examinés proviennent d'un répertoire complet de sources internes et externes que le CRDI a compilé et partagé avec l'équipe d'évaluation. Nous avons

déterminé des sources supplémentaires grâce aux recommandations des personnes interrogées, aux recherches sur Internet et à l'examen des documents disponibles sur le système SharePoint du CRDI. Parmi les exemples de documents relatifs aux programmes et aux projets que l'équipe d'évaluation a examinés, mentionnons les plans généraux, les plans de programmes et de projets, les plans de mise en œuvre, les rapports au Conseil des gouverneurs du CRDI, les évaluations de programmes et de projets et les rapports sur l'apprentissage.

L'analyse des résultats s'est appuyée sur 13 évaluations de programmes, 9 rapports de domaines de programmes au Conseil des gouverneurs, des entrevues et des sondages auprès du personnel et des bénéficiaires de subventions, ainsi que deux ensembles de données extraits de Trackify, un pour chacun des indicateurs de mise à l'échelle au niveau de l'organisation. L'approche détaillée est fournie à l'annexe 1.

Étude des perceptions et des expériences des bénéficiaires de subventions

Nous avons obtenu des données des bénéficiaires de subventions du CRDI par le biais d'un sondage en ligne (95 répondants) et de groupes de discussion en ligne (5 discussions avec un total de 18 bénéficiaires de subventions). La promotion du sondage auprès des bénéficiaires de subventions du CRDI s'est faite par le biais du site Web du CRDI et de Twitter. Pour augmenter le taux de participation, la Division des politiques et de l'évaluation a demandé au personnel du programme d'encourager leurs bénéficiaires de subventions à participer au sondage. Nous avons sélectionné les participants aux discussions de groupe par le biais d'un échantillonnage de commodité. Une invitation à participer a été envoyée à tous les participants au processus [scalingXchange](#) du CRDI, et les répondants au sondage ont eu la possibilité de participer via un formulaire Web séparé afin de préserver l'anonymat des résultats du sondage.

Étude de positionnement

Nous avons utilisé un sondage en ligne et des entrevues semi-structurées pour obtenir l'avis des bailleurs de fonds. Les répondants potentiels au sondage et aux entrevues ont été sélectionnés à dessein pour couvrir un éventail d'organismes subventionnaires de la recherche, notamment des organisations multilatérales, des organisations bilatérales, des organisations financées par le secteur public, des think tanks et des organisations philanthropiques. Ce processus a donné lieu à 38 répondants potentiels. Nous avons diffusé le sondage en ligne aux répondants potentiels déterminés en leur demandant personnellement de répondre au sondage. L'équipe a également fait la promotion du sondage par courriel et sur Twitter pour attirer d'autres répondants pertinents. Nous avons utilisé une approche d'échantillonnage par critères pour déterminer une liste restreinte de personnes à interroger, comprenant des bailleurs de fonds qui avaient participé à des initiatives de mise à l'échelle et que le CRDI avait identifiés comme des éléments de comparaison pertinents pour l'organisation.

Études de cas thématiques

En collaboration avec la Division des politiques et de l'évaluation, l'équipe d'évaluation a déterminé un cadre d'échantillonnage de 64 programmes et projets pour les études de cas. Plusieurs sources ont contribué à déterminer les programmes et les projets à inclure dans le cadre d'échantillonnage : nous avons demandé aux membres du personnel de nous faire des suggestions lors des entrevues menées pendant la période préliminaire, nous avons recherché des exemples de mise à l'échelle dans la documentation fournie par le CRDI et nous avons invité les chefs de programme à suggérer des programmes et des projets à inclure dans les échantillons des études de cas au moyen d'un questionnaire en ligne. Le groupe consultatif de l'évaluation a ensuite examiné une première liste et formulé des recommandations sur les programmes à ajouter ou à supprimer. La Division des politiques et de l'évaluation a en outre déterminé un ensemble de programmes et de projets comme ayant des intentions de mise à l'échelle sur la base d'une analyse cartographique antérieure (Sanchez-Swaren, 2018), et les projets relatifs aux participants au processus ScalingXchange ont été ajoutés.

Chaque étude de cas se concentre sur un sous-ensemble de cet échantillon de 64, certains programmes et projets étant inclus dans plus d'une étude de cas. Trois des études de cas étaient axées sur un thème particulier (le secteur privé et la mise à l'échelle; la constitution d'un champ de recherche pour la mise à l'échelle; et la programmation pour la mise à l'échelle). Ces trois études de cas ont porté sur dix programmes³ et 14 projets. Sur ces dix programmes, six ont été examinés au niveau du programme uniquement, et quatre au niveau du programme et du projet. Voir les tableaux 4 et 5 de l'annexe 1 pour une ventilation détaillée des programmes et des projets par domaine de programme et par étude de cas.

L'équipe d'évaluation a réparti les programmes (et certains projets) entre les études de cas sur la constitution d'un champ de recherche, la conception des programmes et le secteur privé en se basant sur un échantillonnage intensif – les programmes ou les projets susceptibles de fournir les renseignements les plus riches sur le sujet d'intérêt de cette étude de cas ont été inclus. Les personnes interrogées ont été sélectionnées à dessein au sein des programmes et des projets afin de garantir un équilibre entre les sexes, les domaines de programme et les rôles. Nous avons pris un échantillon aléatoire de la liste originale de 64 programmes et projets pour sélectionner le personnel à interroger pour l'étude de cas sur l'apprentissage organisationnel. Des ajustements ont été apportés à cet échantillon dans le but d'obtenir un équilibre entre le sexe des personnes interrogées, la représentation des secteurs de programme et les types de rôles.

3. Les programmes comprennent les programmes du CRDI et un échantillon des programmes cofinancés qu'ils gèrent.

Nous avons sélectionné à dessein des directeurs régionaux qui ne sont pas associés à des programmes ou projets spécifiques.

Nous avons cherché à assurer un chevauchement minimal des répondants parmi les études de cas. Nous avons sélectionné les personnes à interroger pour chaque étude de cas en fonction de leur disponibilité et avons demandé aux administrateurs de programme à Ottawa de nous aider à déterminer des personnes susceptibles d'être interrogées parmi les bureaux régionaux, les bénéficiaires de subventions et les partenaires stratégiques. Certains répondants ont été interrogés deux fois en raison de la pertinence de leur travail pour plus d'une étude de cas et certains ont choisi de participer à des entrevues pour une étude de cas autre que celle à laquelle nous les avons invités.

Chaque étude de cas s'appuie sur des entrevues semi-structurées avec des membres du personnel du CRDI, des bénéficiaires de subventions et d'autres bailleurs de fonds, ainsi que sur l'examen des documents (décrit dans l'examen organisationnel) et la documentation pertinente. Chaque grille d'entrevue comprenait deux questions transversales sur l'apprentissage, les résultats et l'équité, en plus des questions relatives au thème spécifique qui nous intéresse. Pour chacun des cas, nous avions pour objectif de réaliser 10 à 20 entrevues semi-structurées.

Tableau 1 : Nombre total de répondants pour toutes les composantes (hors phase préliminaire)

Composante	CRDI	Bénéficiaires	Externe
Examen organisationnel	10 entrevues semi-structurées avec des cadres supérieurs 43 réponses au sondage auprès du personnel du programme	-	-
Position du CRDI	-	-	15 entrevues semi-structurées 16 réponses au sondage
Étude de cas n° 1 : constitution d'un champ de recherche pour la mise à l'échelle	7 entrevues semi-structurées	4 entrevues semi-structurées	1 entrevue semi-structurée
Étude de cas n° 2 : programmation de la mise à l'échelle	8 entrevues semi-structurées	8 entrevues semi-structurées	4 entrevues semi-structurées
Étude de cas n° 3 : engagement du secteur privé et mise à l'échelle	11 entrevues semi-structurées avec le personnel actuel, et une avec un ancien membre du personnel	3 entrevues semi-structurées	-
Étude de cas n° 4 : apprentissage	18 entrevues semi-structurées	-	-

organisationnel à propos
de la mise à l'échelle

Expériences et perceptions des bénéficiaires de subventions	-	5 discussions de groupe (DG) avec 18 bénéficiaires de subventions de 4 régions	-
		95 réponses au sondage	
TOTAL	55 entrevues semi-structurées	15 entrevues semi-structurées	20 entrevues semi-structurées
	43 réponses au sondage	5 DG avec 18 bénéficiaires de subventions	16 réponses au sondage
		95 réponses au sondage	

1.2.4. Limites

Le plus grand défi dans la conception de cette évaluation a été l'absence d'une définition commune de la mise à l'échelle ou d'un cadre pour la mise en œuvre de l'objectif stratégique. En l'absence d'un ensemble de critères clairs, nous avons conclu que nous serions incapables de répondre à la question visant à déterminer dans quelle mesure le CRDI a atteint son objectif stratégique. Au lieu de cela, nous nous sommes concentrés sur la détermination des forces et des faiblesses, ainsi que sur la détermination des enseignements tirés concernant la planification et la mise en œuvre de la mise à l'échelle, et la coordination et l'apprentissage de la mise à l'échelle au cours de la période stratégique.

L'absence d'une définition commune de l'échelle ou de la mise à l'échelle dans l'ensemble de l'organisation a rendu difficile le fait de poser les questions de manière à ce qu'elles soient comprises par tous les répondants, puis d'agréger et de comparer les réponses. Anticipant cela, nous avons produit un [blogue](#) et une [animation](#) pour communiquer aux répondants le concept de mise à l'échelle utilisé dans l'évaluation. Malgré cela, tous nos interlocuteurs ne considéraient pas leur travail comme pertinent pour la mise à l'échelle

ou ne pouvaient discuter de manière critique de leur travail de mise à l'échelle lors des entrevues. Cela était particulièrement évident lorsque l'on demandait des précisions sur la mise à l'échelle par rapport à la sexospécificité et à l'inclusion, et sur l'engagement du secteur privé.

La détermination des résultats obtenus par la mise à l'échelle et de leur valeur et durabilité, ainsi que de leurs destinataires, a été difficile en raison des compromis dans la collecte des données. Au lieu de nous concentrer sur un petit nombre de programmes ou de projets, comme cela avait été proposé à l'origine, nous avons procédé à un examen thématique plus large d'un plus grand nombre de programmes et nous nous sommes appuyés sur des sources de données existantes, notamment des évaluations, des rapports de programmes et des données de suivi (Trackify). Cela signifie que les données étaient moins détaillées sur les résultats que nous l'aurions souhaité, et que la qualité des données variait en fonction des sources utilisées, ce qui rendait l'agrégation et l'analyse plus difficiles.

Les répondants au sondage se sont autosélectionnés et, bien que les sondages aient été destinés au personnel des programmes et aux bénéficiaires de subventions (qu'ils soient ou non activement engagés dans les processus de mise à l'échelle), les résultats montrent que la plupart des bénéficiaires de subventions étaient bien informés sur la mise à l'échelle et la mise en œuvre de stratégies de mise à l'échelle. Cela pourrait indiquer un biais, à savoir que les personnes ayant le plus à dire sur la mise à l'échelle ont répondu au sondage. Les études de cas sur la constitution d'un champ de recherche et l'engagement du secteur privé ont bénéficié d'une contribution externe limitée et sont donc biaisées par les perspectives du CRDI.

1.2.5. Défi

La pandémie de COVID-19 a commencé peu après le début de la phase de mise en œuvre. Tous les déplacements sur le terrain et les échanges en personne prévus ont été annulés, reportés et/ou déplacés en ligne. Compte tenu des circonstances de travail difficiles, il a parfois été plus difficile de convaincre les personnes de participer à l'évaluation, y compris le personnel du CRDI. Cependant, nous avons été satisfaits des réponses reçues pour tous les sondages. Même si le sondage auprès des bailleurs de fonds portait sur un petit échantillon (16), nous n'avions déterminé que 38 répondants potentiels et un taux de réponse de près de 50 % est acceptable. Les évaluateurs ont travaillé dans des circonstances difficiles, ce qui a contribué à allonger le calendrier de l'évaluation, mais n'a pas affecté la qualité des données.

Il était également difficile de répondre aux questions sommatives sur l'efficacité, car le travail de mise à l'échelle du CRDI se poursuit, même si la période stratégique est arrivée à son terme. La décision de recentrer l'évaluation autour d'un examen stratégique avec une orientation thématique y a contribué.

1.3 Cadre conceptuel : La voie de mise à l'échelle

L'équipe d'évaluation a développé une voie de mise à l'échelle tout au long de l'évaluation afin de donner un sens aux manières dont les programmes ont abordé la mise à l'échelle et aux résultats qu'ils ont obtenus en intégrant la mise à l'échelle dans leur travail (voir la Figure 1). Tout au long du rapport, nous nous référons à la voie de mise à l'échelle et aux éléments qui y sont décrits.

La voie de mise à l'échelle comprend deux voies interconnectées : une voie en matière de politiques et une voie en matière d'innovation. Les voies en matière de politiques et d'innovation sont directement liées aux indicateurs de mise à l'échelle organisationnels de haut niveau adoptés par le CRDI; elles reflètent la manière dont de nombreux programmes ont fait état des progrès réalisés par rapport à l'objectif de mise à l'échelle.

La voie de mise à l'échelle s'appuie sur deux cadres : les catégories de résultats politiques adaptées par la Division des politiques et de l'évaluation à partir de Carden (2009), et les étapes de l'innovation élaborées par un groupe de travail du CRDI en 2018. Nous avons pris ces deux cadres et les avons superposés aux catégories de résultats génériques du CRDI : extrants, résultats immédiats, résultats intermédiaires et résultats en matière de développement. Bien que la voie de mise à l'échelle présente des similitudes avec de nombreuses voies d'impact des programmes, nous avons intentionnellement évité de

ENCADRÉ 1 : Indicateurs de haut niveau utilisés par le CRDI pour suivre la mise à l'échelle

1. Nombre d'innovations utilisées et adoptées à grande échelle
2. Nombre de nouvelles politiques mises en œuvre ou modifiées

l'appeler une voie d'impact pour éviter toute confusion. La voie de mise à l'échelle permet de clarifier la distinction entre les côtés de l'offre et de la demande de la mise à l'échelle. Le côté de l'offre (côté gauche) fait référence à la génération et à la mobilisation du savoir et de l'innovation, tandis que le côté de la demande fait référence à l'utilisation du savoir et de l'innovation pour soutenir les résultats du développement à une envergure optimale. Un programme ou un projet qui a l'intention d'augmenter l'impact de la recherche doit équilibrer son investissement pour soutenir les deux domaines.

Nous avons intégré le langage de mise à l'échelle dans les cadres. Par exemple, nous avons ajouté « à l'envergure optimale » aux résultats intermédiaires et aux résultats en matière de développement, un concept élaboré par le travail du CRDI sur la mise à l'échelle de la science pendant la période stratégique. Nous avons également proposé une distinction entre le changement de politique ou la mise en œuvre *avec les utilisateurs*

primaires prévus du savoir ou de l'innovation généré par la recherche, et le changement de politique ou la mise en œuvre *au-delà des utilisateurs primaires prévus* à une envergure optimale. Par exemple, un projet de recherche soutenu par le CRDI a réussi à influencer les politiques au niveau national (pour obtenir des résultats auprès des utilisateurs primaires visés) et un projet de suivi a été élaboré pour cibler des politiques similaires au niveau régional (pour obtenir des résultats à une envergure optimale au-delà des utilisateurs primaires visés). Un autre exemple pourrait être que la recherche appuyée par le CRDI a alimenté le contenu d'une nouvelle politique élaborée par les utilisateurs primaires visés et qu'elle a été par la suite acceptée et mise en œuvre par des acteurs autres que ces utilisateurs primaires visés.

La distinction entre l'adoption par les utilisateurs primaires prévus et l'adoption à grande échelle était claire dans le volet innovation, mais n'avait pas encore été formulée dans le volet politique. Par exemple, l'indicateur de haut niveau présenté dans l'encadré 1 dénombre le nombre de politiques mises en œuvre ou modifiées, mais ne distingue pas qui était les décideurs – il peut s'agir d'utilisateurs primaires ou d'autres personnes en dehors de ce groupe. Nous avons proposé cette distinction à titre d'hypothèse – pour susciter une réflexion plus approfondie sur la distinction entre le changement de politique en général et le changement de politique à l'envergure optimale.

Les lignes pointillées vertes et bleues du diagramme montrent que l'adoption d'une innovation ou d'un changement de politique par les utilisateurs primaires visés peut contribuer à des résultats de développement à une envergure optimale, étant donné que le terme « optimal » est un terme relatif défini différemment dans chaque cas.

Dans la voie de mise à l'échelle des résultats, nous avons également précisé que la mise à l'échelle commence à l'étape des extrants et des activités et se poursuit tout au long de la voie (comme indiqué dans la Figure 1). Dans les premières étapes, il s'agit de positionner le programme ou le projet pour obtenir un impact à une envergure optimale. La mobilisation avec d'autres acteurs qui ont un rôle à jouer dans la réalisation du changement à l'envergure optimale constitue une activité clé pour soutenir la mise à l'échelle à toutes les étapes. Nombre de ces acteurs vont au-delà de ceux que les projets de recherche mobilisent habituellement (par exemple, les décideurs politiques).

Les deux voies sont interconnectées et ne s'excluent pas mutuellement (indiquées par le cercle blanc avec des flèches au centre, destinées à montrer les connexions multiples entre les deux voies). Par exemple, les connaissances générées lors de la phase pilote et de la mise à l'essai d'une innovation sont considérées comme de nouvelles connaissances et peuvent elles-mêmes être mobilisées pour influencer la politique. De même, un changement de politique peut avoir une incidence sur l'utilisation optimale d'une innovation et peut en être le précurseur. Un projet de politique ou d'instrument de

politique peut même être l'innovation qu'un projet met à l'échelle, auquel cas les progrès peuvent être suivis simultanément le long des deux voies.

En plus de contribuer à l'amélioration des vies et des moyens de subsistance directement par les deux voies, une voie indirecte peut être en jeu. Cette voie indirecte passe par le renforcement des systèmes (voir le cercle rouge et les flèches à double sens associées dans la Figure 1), qui circule dans les deux sens entre les voies en matière de politiques et d'innovation. Par exemple, les programmes peuvent contribuer à la capacité d'élaboration des politiques ou au dialogue sans affecter le changement réel de politique; cela peut néanmoins avoir un effet positif sur la vie des gens en renforçant le système dans lequel la politique est élaborée et mise en œuvre. De même, une innovation peut ne pas affecter directement la vie des gens, mais améliorer l'équité et la durabilité d'autres initiatives visant à améliorer la vie des personnes. Comme l'a démontré le programme du Fonds canadien de recherche sur la sécurité alimentaire internationale (FCRSAl), les programmes peuvent utiliser leurs innovations comme points d'entrée pour catalyser le changement des systèmes (Shilomboleni *et al.*, 2019).

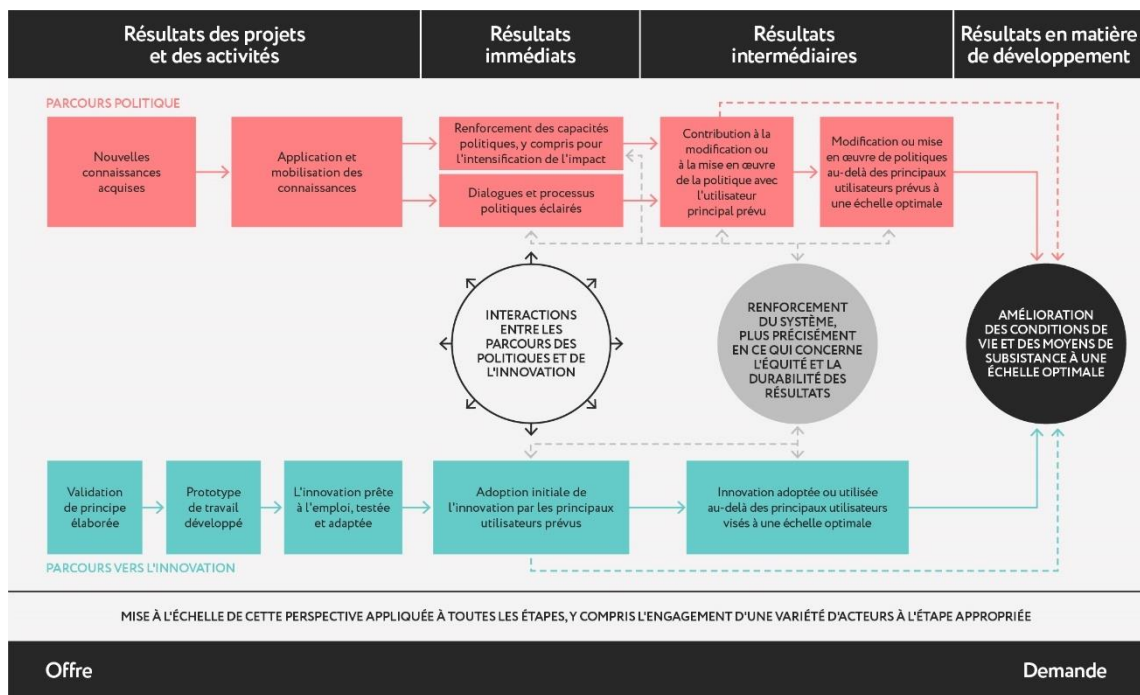


Figure 1 : Voie de mise à l'échelle (voir le texte d'accompagnement de la section 1.3 pour l'explication)

2. MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE AU NIVEAU DE L'ORGANISATION

Cette section examine l'approche adoptée par le CRDI pour mettre en œuvre l'objectif stratégique de mise à l'échelle au niveau de l'organisation. Elle examine les mécanismes mis en place pour socialiser l'objectif stratégique dans l'ensemble du Centre, la démarche adoptée pour promouvoir la mise en œuvre par les programmes et la façon dont le CRDI a tiré des enseignements de ses progrès et de l'expérience des programmes et des projets au cours de la période stratégique. Cette section s'appuie sur des entrevues avec dix cadres supérieurs du CRDI, des entrevues avec les membres du personnel des programmes pour les quatre études de cas, le sondage auprès de 43 membres du personnel des programmes et l'examen de documents de l'organisation.

2.1. Parcours du CRDI en matière de mise à l'échelle

Depuis sa création en 1970, le CRDI a pour objectif de tirer parti du pouvoir de la science pour avoir un impact significatif sur la vie des gens. Ainsi, les recherches du CRDI ont toujours été axées sur des objectifs qui appuient l'action et l'utilisation en pratique (Gonsalves & Baranyi, 2003). L'objectif de mise à l'échelle de la stratégie 2015-2020 constituait l'une des trois orientations poursuivies par le CRDI au cours de cette période pour remplir son mandat. Au cours des quelques années qui ont précédé l'introduction de l'objectif stratégique de mise à l'échelle, certains secteurs du CRDI avaient commencé à intégrer les idées de mise à l'échelle dans leur programmation. Deux exemples parmi les programmes que nous avons examinés dans le cadre de cette évaluation : la phase 2 du Fonds canadien de recherche sur la sécurité alimentaire internationale (FCRSAI), qui a débuté en 2013 et a cherché à mettre à l'échelle des solutions qui augmentent la production, l'accès et la consommation d'aliments sains et nutritifs; et l'initiative Innovation pour la santé des mères et des enfants d'Afrique (ISMEA), qui a été lancée en 2014 et a été conçue pour faciliter la mise à l'échelle des solutions grâce à l'implication des décideurs gouvernementaux.

Le nouvel objectif stratégique a mis l'accent sur la mise à l'échelle et a donné l'impulsion nécessaire pour approfondir et utiliser ce concept de manière spécifique et intentionnelle. Plusieurs entrevues menées auprès de cadres supérieurs nous ont appris que l'objectif stratégique de mise à l'échelle visait à fournir l'orientation nécessaire pour soutenir un changement de mentalité au sein de l'organisation afin de rehausser l'ambition du CRDI de réaliser davantage à des niveaux supérieurs. Selon un cadre supérieur : « *Nous avons cette ambition qui exigeait un changement de culture* » (entrevue semi-structurée, membre du personnel du CRDI).

Les membres du personnel impliqués dans la conception de l'objectif stratégique nous ont indiqué que le point de départ consistait à tirer des enseignements des programmes existants qui avaient expérimenté des approches de mise à l'échelle, notamment le FCRSAI, et à les appliquer à d'autres programmes.

Lors de l'élaboration du plan stratégique 2015-2020, le contexte du financement du développement international était en train de changer, et la responsabilité consistant à obtenir des résultats visibles avec l'argent public s'intensifiait. Dans le même temps, le Conseil des gouverneurs du CRDI demandait aux cadres supérieurs et aux programmes de mettre davantage l'accent sur les résultats quantifiables. Plusieurs personnes interrogées ont suggéré que cela contribue à expliquer l'accent mis sur l'impact à grande échelle à cette époque.

On a également constaté un intérêt croissant pour la mise à l'échelle dans le secteur de la recherche pour le développement au cours des années qui ont précédé le plan stratégique 2015-2020 du CRDI. En 2010, l'Organisation mondiale de la Santé a publié *Neuf étapes pour élaborer une stratégie de passage à grande échelle*, et un examen institutionnel de la stratégie de mise à l'échelle du Fonds international de développement agricole a été publié la même année. En 2013, Wigboldus, SA et Leeuwis ont publié un article sur la mise à l'échelle responsable dans le développement agricole dans le cadre du programme de recherche du CGIAR. La communauté de pratique (CdP) Scaling Up a été fondée en 2015 pour offrir une plateforme d'échange de connaissances entre praticiens sur les approches de mise à l'échelle des interventions de développement (le CRDI a rejoint la CdP en 2017).

L'intérêt accru pour la mise à l'échelle a donc été motivé à la fois par un engagement interne à obtenir un plus grand impact de la recherche et par une discussion externe accrue sur la mise à l'échelle au sein de la communauté internationale du développement et par la pression pour accroître la responsabilité du financement de la recherche.

La Figure 2 présente une chronologie des moments clés du parcours de mise à l'échelle du CRDI. Cela comprend les activités de l'organisation et l'initiative Mise à l'échelle de la science, et montre également un certain nombre de programmes auxquels nous nous référons dans cette évaluation – mais pas tous. Depuis 2015, beaucoup de choses ont changé. La signification de la mise à l'échelle aujourd'hui au sein du CRDI n'est pas nécessairement la même que la façon dont elle était comprise en 2015 lors du lancement du Plan stratégique. Nous approfondissons cette question dans la suite de cette section.

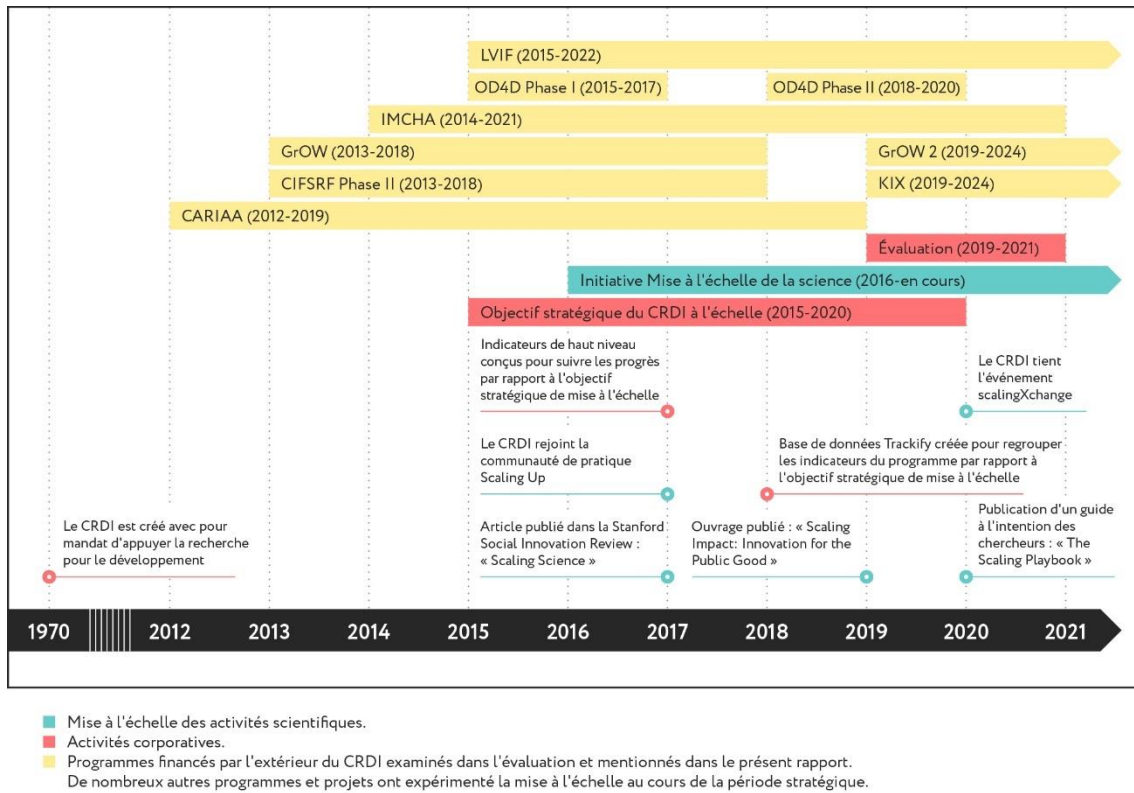


Figure 2 : Chronologie des moments clés du parcours de mise à l'échelle du CRDI

2.2. Mécanismes de l'organisation

POINT ESSENTIEL À RETENIR : Suite à l'introduction de l'objectif stratégique, des mécanismes organisationnels pour la planification, le suivi et le compte rendu des programmes et des projets ont été mis en place pour aider le personnel à envisager la mise à l'échelle dans la programmation du CRDI.

Bien que certains programmes aient déjà expérimenté des approches de mise à l'échelle avant l'objectif stratégique 2015-2020, le nouvel objectif stratégique a mis en place plusieurs mécanismes organisationnels pour faciliter la réflexion sur la mise à l'échelle parmi les programmes et le personnel du Centre (voir la Figure 3). Les plans de mise en œuvre des domaines de programme devaient décrire comment ils contribueraient aux objectifs stratégiques, dans le cadre desquels les programmes de base fixeraient des indicateurs et des cibles; les documents d'approbation des projets et les rapports d'achèvement comprenaient une question sur les objectifs stratégiques; et les programmes devaient rendre compte des progrès réalisés par rapport aux objectifs stratégiques dans les rapports d'étape des domaines de programme et dans les rapports annuels sur le rendement et l'apprentissage destinés au Conseil des gouverneurs.

Ces mécanismes ont permis d'élargir le nombre de programmes et de membres du personnel qui réfléchissent à la mise à l'échelle dans leur travail : sur les 43 membres du personnel du CRDI qui ont répondu à un sondage d'évaluation, 51 % ont déclaré avoir réfléchi à la mise à l'échelle avant l'objectif stratégique et 49 % ont déclaré avoir commencé à y réfléchir après l'introduction de l'objectif stratégique.

Bien que l'objectif stratégique ait aidé un plus grand nombre de membres du personnel et de programmes à envisager la mise à l'échelle, il n'a jamais été prévu que tous les programmes ou projets du CRDI soient mis à l'échelle. Dans les documents d'approbation des projets, il était clairement indiqué que tous les projets n'étaient pas tenus de contribuer à tous les objectifs stratégiques.



Figure 3 : Mécanismes organisationnels pour mettre en œuvre l'objectif stratégique du CRDI à l'échelle 2015-2020

2.3. Une approche flexible

POINT ESSENTIEL À RETENIR : Le CRDI a adopté une approche flexible pour mettre en œuvre l'objectif stratégique. Si certains membres du personnel ont apprécié cette flexibilité, d'autres ont trouvé difficile le manque de clarté conceptuelle concernant la terminologie et les approches de la mise à l'échelle.

Le CRDI a adopté une approche flexible pour la mise en œuvre de l'objectif stratégique, permettant aux programmes de développer leurs propres approches et stratégies. L'approche souple de la mise en œuvre a été appréciée par certains membres du

personnel – parmi les 43 membres du personnel du CRDI qui ont participé au sondage, 60 % ont indiqué que la souplesse d’interprétation et d’élaboration de stratégies de mise à l’échelle appropriées représentait un point fort de la réponse du CRDI à l’objectif stratégique. Dans le même temps, 56 % des membres du personnel interrogés ont déclaré que la compréhension des concepts d’échelle et de mise à l’échelle en interne constituait un défi. Ce double sentiment d’appréciation de la flexibilité et des défis liés à l’absence d’une approche claire est exprimé dans ce commentaire du sondage auprès du personnel du CRDI :

Je n’ai jamais ressenti de pression pour adopter ou mettre en œuvre une certaine approche de la mise à l’échelle des projets. Je pense que cela a été très positif pour les responsables de programme plus expérimentés, qui ont pu comprendre comment interpréter et mettre en œuvre cet objectif de mise à l’échelle dans leurs portefeuilles. Cependant, le revers de la médaille est que je ne suis pas sûr d’avoir bénéficié de conseils suffisants ou d’avoir reçu des exemples de ce que cela pourrait donner dans la pratique. Je ne sais donc pas dans quelle mesure le travail que j’ai soutenu a contribué ou non à cet objectif organisationnel, ni si la manière dont j’ai soutenu mes projets était appropriée. (sondage, membre du personnel du CRDI)

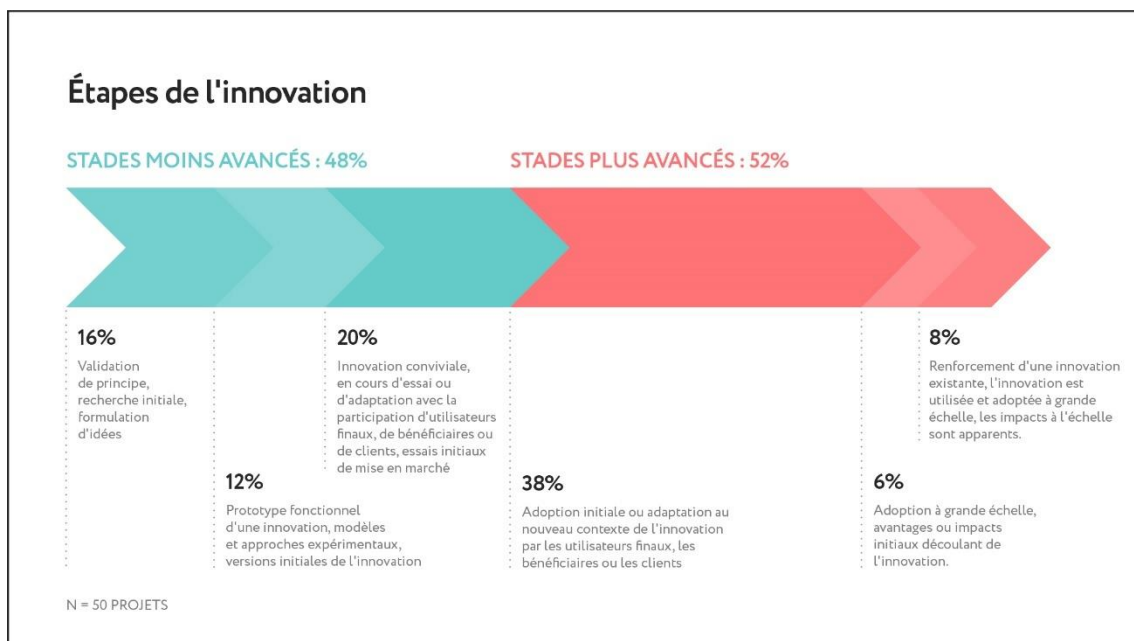
La diversité des approches de la mise à l’échelle au sein de l’organisation au cours de la période stratégique est mise en évidence par les différentes manières dont le personnel a décrit la mise à l’échelle lors des entrevues (voir encadré 2). Au moment de l’évaluation, la compréhension de certaines personnes interrogées était éclairée par l’étude du CRDI sur la mise à l’échelle de la science, d’autres par le développement de leur propre pratique.

ENCADRÉ 2 : Un résumé des différentes façons dont les personnes interrogées par le personnel du CRDI interprètent la mise à l’échelle

- Reproduire l’impact des interventions ou des technologies dans une zone/population dans des zones/populations plus vastes.
- Reproduire l’impact des interventions ou des technologies dans une zone/population et le recréer dans une zone/population différente.
- Diffuser plus largement les enseignements tirés d’une intervention – ce que certaines personnes interrogées ont appelé l’application des connaissances; cela inclut la promotion de l’intégration des résultats de la recherche dans une politique.

- Catalyser le changement au niveau systémique, notamment en favorisant l'intégration, la collaboration, l'inclusion et la connexion au contexte.
- Promouvoir l'application des résultats de la recherche dans les politiques ou les changements de politiques.
- Transformer la recherche en solutions pour les bénéficiaires ou les groupes cibles.
- Réduire l'échelle d'une initiative (mise à l'échelle vers le bas) si elle n'a pas d'impact à l'échelle initiale (par exemple, le soutien d'un plus grand nombre de personnes entraîne une diminution de la qualité ou d'autres conséquences imprévues).
- Renforcer les conditions permettant à la recherche d'avoir un impact à plus grande échelle à l'avenir.

Une étude cartographique réalisée en 2018 sur 50 projets du CRDI ayant exprimé des intentions de changement d'échelle dans les documents d'approbation des projets (Sanchez-Swaren, 2018) a permis d'avoir une compréhension préliminaire de l'échelle géographique opérationnelle, des étapes de l'innovation et des voies de mise à l'échelle adoptées. Les résultats de cet instantané ont de nouveau illustré la diversité de la mise à l'échelle au sein du CRDI (voir la Figure 4).



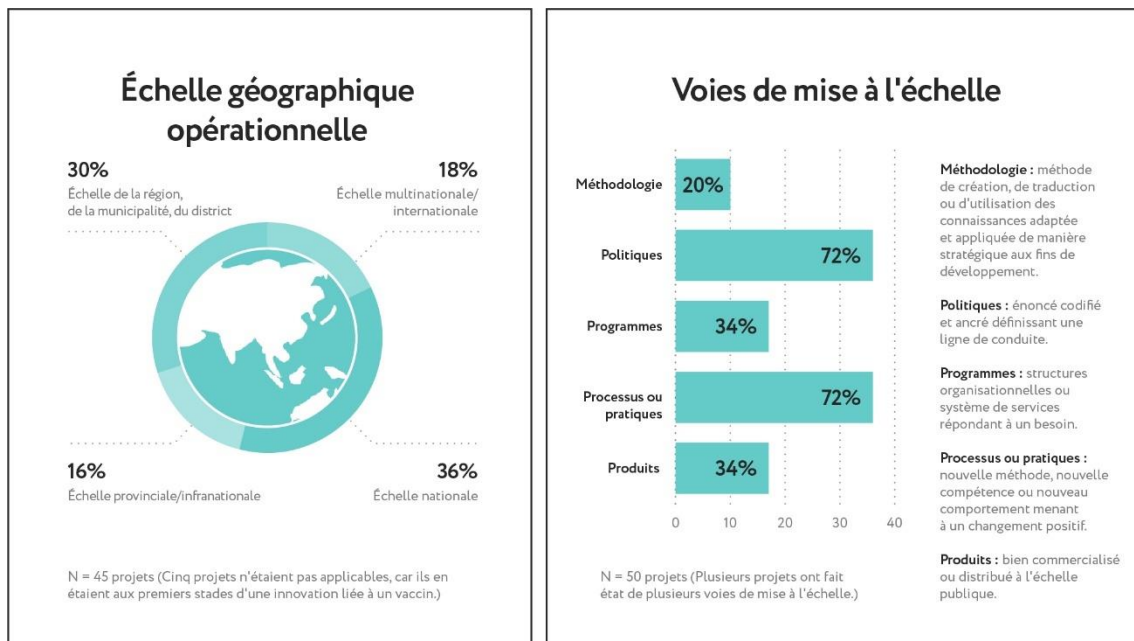


Figure 4 : Résultats d'une étude cartographique de 50 projets du CRDI ayant exprimé des intentions de mise à l'échelle, 2018

2.4. Suivi des progrès

POINT ESSENTIEL À RETENIR : En 2017, le CRDI a mis en place un système de suivi du rendement des programmes pour surveiller et rendre compte du plan stratégique, y compris deux indicateurs au niveau de l'organisation conçus pour suivre les progrès par rapport à l'objectif de mise à l'échelle (voir encadré 1) et une base de données appelée Trackify pour relier les indicateurs du programme aux indicateurs de l'organisation. Le manque de clarté conceptuelle et/ou d'une approche commune a créé des difficultés pour le suivi des progrès et a réduit la qualité et l'utilité des données. Si la base de données Trackify contient des données utiles pour le suivi des progrès réalisés par rapport à l'objectif de mise à l'échelle, les données n'étaient pas suffisamment fiables pour être utilisées dans les rapports de l'organisation sans nettoyage et analyse.

En 2018, la base de données Trackify sur mesure a été élaborée pour suivre les indicateurs des programmes tout au long de leurs voies d'impact et, le cas échéant, les agréger par rapport aux indicateurs au niveau de l'organisation pour suivre les objectifs stratégiques. L'intention était de permettre aux programmes de poursuivre des voies de résultats diverses tout en permettant une certaine standardisation pour l'agrégation des résultats entre les programmes (IDRC, 2018b). Les données de Trackify ont été utilisées dans les rapports annuels de rendement et d'apprentissage présentés au Conseil supérieur. Cependant, tous les programmes n'ont pas utilisé Trackify pour rendre compte des indicateurs; par exemple, les systèmes de suivi du FCRSAI et de l'Initiative

de recherche collaborative sur l'adaptation en Afrique et en Asie (IRCAAA) étaient déjà bien développés lorsque Trackify a été lancé, et ils avaient mis en place leurs propres processus de suivi pour répondre aux besoins particuliers des bailleurs de fonds partenaires.

Les programmes étaient responsables de la gestion de la soumission de leurs données à Trackify, y compris la mise en correspondance de leurs propres indicateurs avec les indicateurs de l'organisation. Certains programmes ont soumis des données après avoir rédigé des rapports d'achèvement de programme afin de pouvoir utiliser des extraits du rapport comme éléments probants. Bien que cela soit approprié étant donné la variation des voies d'impact des programmes et des approches de mise à l'échelle, cela a conduit à des incohérences et des erreurs dans les données, dont certaines n'avaient pas été détectées avant cette évaluation. Les problèmes provenaient du fait que les programmes disposaient de normes différentes sur ce qu'ils considéraient comme un résultat de mise à l'échelle et qu'il n'y avait pas de système centralisé pour repérer et résoudre les incohérences et les erreurs. Les personnes interrogées nous ont également dit que le système de suivi du rendement des programmes privilégiait la quantité des résultats par rapport à la qualité et fournissait donc des données moins utiles pour que les programmes puissent apprendre à propos de la mise à l'échelle.

L'équipe d'évaluation a effectué une analyse des données de Trackify correspondant aux deux indicateurs au niveau de l'organisation pour l'objectif de mise à l'échelle afin de déterminer les résultats liés à la mise à l'échelle. L'analyse a révélé que Trackify constitue une source de données utile pour les résultats relatifs à la mise à l'échelle et contient des données qui ne sont pas rapportées dans d'autres sources au niveau du programme, par exemple, les évaluations de programme et les rapports d'étape des domaines de programme. Cependant, les données n'étaient pas suffisamment fiables pour être utilisées dans les rapports organisationnels. L'analyse par l'équipe d'évaluation a nécessité un examen et un nettoyage approfondis des données. Par exemple, seulement une soumission sur cinq dans Trackify pour l'indicateur relatif aux contributions au changement de politique a pu être classée comme telle par l'équipe d'évaluation (97/482). La grande majorité d'entre elles ne contenaient pas d'éléments probants suffisants ou étaient classées de manière plus appropriée comme informant le dialogue politique plutôt que le changement de politique. En outre, moins d'une soumission sur dix par rapport à l'indicateur en matière d'innovation a été classée par l'équipe d'évaluation comme une innovation utilisée à une envergure optimale (16/170). De plus amples détails sur cette analyse figurent à l'annexe 2.

2.5. Apprentissage au niveau de l'organisation

POINT ESSENTIEL À RETENIR : L'initiative « Mise à l'échelle de la science » du CRDI a été importante pour apprendre de la diversité des approches. Les principes directeurs pour la mise à échelle de l'impact qui en résultent fournissent un cadre et une terminologie communs pour la mise à l'échelle tout en permettant une flexibilité dans les approches et les stratégies de mise à l'échelle. Le travail de mise à l'échelle de la science a été reconnu au-delà du CRDI par d'autres personnes intéressées par la mise à l'échelle des résultats de la recherche, mais il reste encore du travail à faire pour communiquer ce travail à travers le Centre.

Le mécanisme d'apprentissage le plus important au niveau de l'organisation correspond à l'initiative Mise à l'échelle de la science dirigée par la Division des politiques et de l'évaluation, mais avec plusieurs programmes mobilisés de manière substantielle. L'ambition de l'objectif stratégique défini par le CRDI consiste à être reconnu pour transmettre les connaissances apprises quant à la mise à l'échelle de solutions, ce qui aidera le Canada à se positionner en tant que chef de file en matière d'approches de développement novatrices (IDRC, 2015). Ainsi, l'initiative Mise à l'échelle de la science a été créée pour aider à développer et à partager les connaissances du CRDI sur la mise à l'échelle au sein et au-delà du Centre. Étant donné l'approche flexible et expérimentale de la mise en œuvre de l'objectif stratégique au niveau du programme, il était important de disposer d'un mécanisme permettant de tirer des enseignements de cette diversité d'expériences.

L'initiative a débuté par une série d'études de cas examinant comment le milieu de la recherche du CRDI dans les pays du Sud fait progresser la recherche pour qu'elle ait un impact à grande échelle (IDRC, 2018b). L'étude a donné lieu à un article intitulé « Scaling Science », publié en 2017 dans la revue *Stanford Social Innovation Review*, un livre *Scaling Impact : Innovation for the Public Good* publié en 2019 et un guide pratique *The Scaling Playbook* publié en 2020. Reflétant la diversité des contextes, des programmes et des approches de la mise à l'échelle à travers le Centre, l'étude Mise à l'échelle de la science a proposé quatre principes directeurs à prendre en compte dans la mise à l'échelle de l'impact : justification, envergure optimale, coordination et évaluation dynamique.

L'initiative Mise à l'échelle de la science a été présentée lors de divers événements internes et la Division des politiques et de l'évaluation a mis en place un groupe de travail, connu sous le nom des « amis critiques de la mise à l'échelle de la science » pour sélectionner et examiner les études de cas, ce qui a permis un apprentissage interorganisationnel. En 2020, le CRDI a organisé un événement [scalingXchange](#), qui a rassemblé un groupe de « conseillers de mise à l'échelle » des pays du Sud pour échanger

des connaissances et des expériences sur les efforts de mise à l'échelle pour le bien public⁴.

Plusieurs membres du personnel interrogés et répondants au sondage ont reconnu que le travail de la mise à l'échelle de la science (et la Division des politiques et de l'évaluation en particulier) les a aidés à développer leur compréhension de la mise à l'échelle. D'autres personnes interrogées avaient une compréhension différente de la mise à l'échelle, ne connaissaient pas l'initiative Mise à l'échelle de la science ou ne comprenaient pas entièrement les concepts clés de la mise à l'échelle de l'impact par rapport aux autres types de mise à l'échelle.

Lors d'entrevues avec des parties prenantes externes engagées dans la mise à l'échelle, nous avons entendu que le CRDI est considéré comme un contributeur clé à la réflexion sur la mise à l'échelle. Les enseignements tirés de l'initiative Mise à l'échelle de la science ont été utilisés par d'autres organisations, dont le Centre international d'amélioration du maïs et du blé, afin de contribuer à l'élaboration d'outils pratiques pour la sélection, le suivi et le développement du potentiel de mise à l'échelle des projets (IDRC, 2019a). Selon un membre du personnel interrogé, les idées de l'initiative Mise à l'échelle de la science ont également été saluées par un ancien conseiller scientifique en chef adjoint du ministère britannique du Développement international (aujourd'hui appelé Foreign, Commonwealth and Development Office). Voir la section 5 pour plus de détails sur le positionnement de l'approche du CRDI en matière de mise à l'échelle et la section 3.3. pour plus de détails sur le rôle de l'initiative Mise à l'échelle de la science dans le soutien de l'apprentissage entre les programmes.

2.6. Conclusion

Suite à l'introduction de l'objectif stratégique, des mécanismes organisationnels ont été mis en place pour faciliter la réflexion du personnel sur la mise à l'échelle dans la programmation du CRDI. Il n'a jamais été prévu que tous les programmes et les projets soient mis à l'échelle et le CRDI n'a pas imposé la façon dont les programmes et les projets devraient aborder la mise à l'échelle. Les programmes ont développé leurs propres compréhension, stratégies et approches de la mise à l'échelle. Nous pensons que cette approche flexible de la mise en œuvre était appropriée compte tenu de la diversité de la programmation du CRDI et des approches existantes en matière de mise à l'échelle au moment de l'élaboration de l'objectif stratégique. Cependant, cela a également créé des défis.

4. Apprenez-en davantage à propos de l'événement scalingXchange sur le site Web d'OTT : <https://onthinktanks.org/series/the-2020-scaling-x-change-building-a-field-from-the-global-south/>.

Si certains membres du personnel ont apprécié la flexibilité, d'autres ont trouvé que le manque de clarté conceptuelle concernant la terminologie et les approches de la mise à l'échelle au CRDI constituait un défi pour répondre à l'objectif stratégique. Le manque de clarté conceptuelle ou d'une approche commune a également créé des difficultés pour le suivi des progrès, l'évaluation des résultats de l'objectif stratégique et l'apprentissage entre les programmes.

Compte tenu de la souplesse de l'approche adoptée pour la mise en œuvre de l'objectif stratégique, il était important de créer l'initiative Mise à l'échelle de la science pour tirer des enseignements de la diversité des approches suivies. Ces travaux ont été utilisés à l'extérieur du Centre par d'autres bailleurs de fonds et chercheurs, contribuant ainsi à la réalisation de l'ambition déclarée du CRDI, à savoir d'être reconnu pour le partage de l'apprentissage dans la mise à l'échelle des solutions, aidant ainsi à positionner le Canada comme un chef de file dans les approches novatrices en matière de développement. En favorisant une approche fondée sur des principes, le CRDI a permis de maintenir la diversité des approches de la mise à l'échelle, tout en fournissant un cadre et une terminologie communs. Il reste encore du travail à faire pour communiquer les résultats de ces travaux au sein du CRDI à l'avenir.

3. MISE EN ŒUVRE DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE AU NIVEAU DES PROGRAMMES

3.1. Conception et mise en œuvre des programmes

Étant donné la souplesse de l'approche du CRDI au niveau de l'organisation, les programmes ont mis en œuvre la mise à l'échelle à des degrés divers et en utilisant différentes approches et stratégies. Cette section examine la diversité des approches afin de déterminer les caractéristiques de conception, les pratiques et les systèmes qui ont soutenu ou entravé les efforts de mise à l'échelle au sein des programmes du CRDI pendant la période stratégique 2015-2020⁵. Nous avons déterminé six domaines qui sont ressortis des entrevues avec les membres du personnel des programmes et les bénéficiaires de subventions, ainsi que des rapports d'évaluation des programmes et des articles, comme étant des considérations importantes pour la mise en œuvre des ambitions de mise à l'échelle : avoir une perspective à plus long terme sur la mise à l'échelle; investir dans la voie de mise à l'échelle au niveau du programme ou du portefeuille; un financement flexible; l'application des connaissances, et la synthèse en particulier; des structures de coordination qui soutiennent la collaboration et l'apprentissage entre les portefeuilles; et le soutien aux bénéficiaires de subventions. Nous avons également mis en avant les défis pour la mise en œuvre, notamment en ce qui concerne le rôle du personnel des programmes. Nous avons aussi examiné comment les programmes ont abordé l'équité entre les sexes et la mise à l'échelle dans leur conception, un domaine d'intérêt pour le CRDI. Pour chaque domaine, nous examinons ce qui a bien fonctionné et quels ont été les défis à relever.

5. Cette section s'appuie sur les données des entrevues et de la documentation de tous les programmes examinés dans le cadre de cette évaluation (nombre total de programmes), ce qui inclut les données des quatre études de cas de l'évaluation. Cependant, elle s'appuie davantage sur les conclusions de deux études de cas : la constitution d'un champ de recherche pour la mise à l'échelle et la programmation pour la mise à l'échelle. Tous les programmes ont été délibérément sélectionnés pour les études de cas en tant que meilleurs exemples pour explorer les questions de l'étude de cas.

3.1.1. Investissement et réflexion à plus long terme

POINT ESSENTIEL À RETENIR : La mise à l'échelle de l'impact demande du temps et le CRDI a expérimenté différentes stratégies pour accorder plus de temps pour la mise à l'échelle des résultats de la recherche : des calendriers de programme plus longs, une approche progressive de la programmation et des partenariats stratégiques. On nous a dit que cela a appuyé les efforts de mise à l'échelle, mais dans de nombreux cas, les phases de recherche des programmes ne sont pas assez longues pour que les résultats de la recherche soient mis à l'échelle et produisent des résultats en matière de développement.

Un rapport récent de la communauté de pratique Scaling Up (Kohl, 2021) considère qu'il est de bonne pratique de concevoir les projets en tenant compte du fait que la mise à l'échelle représente un processus de 10 à 15 ans. Plusieurs personnes interrogées, qu'il s'agisse de membres du personnel du CRDI, de bénéficiaires de subventions ou de parties prenantes externes, nous ont dit que la mise à l'échelle prend du temps et que, par conséquent, les cycles de financement courts constituent un obstacle à l'obtention et à la démonstration d'un impact de la mise à l'échelle. Les évaluations des programmes du CRDI ont mené à la même conclusion. Par exemple, une analyse de la contribution des projets de la phase 2 du FCRSAI à la sécurité alimentaire a noté que si les projets pilotes peuvent générer des résultats intéressants et utiles en trois ou quatre ans, leur transformation en modèles opérationnels à grande échelle prend généralement plus de temps : une décennie peut être nécessaire (Wiggins *et al.*, 2018). De même, l'évaluation sommative de l'ISMEA souligne les longs délais nécessaires pour influencer les politiques, et conclut que la dernière année du programme correspond à un délai trop précoce pour évaluer l'impact politique de la plupart des projets mis à l'échelle (Decosas, Deville & Medina, 2020).

L'IRCAAA a également reconnu ce problème de délai et a demandé aux évaluateurs de déterminer les projets qui pourraient bénéficier d'un investissement supplémentaire. L'évaluation a repéré un certain nombre de possibilités de soutien supplémentaire pour faire avancer les résultats et les impacts avec plus de temps, de ressources, de mise à l'échelle ou de reproduction. Les évaluateurs ont invité la direction du programme et les consortiums à mettre au point un processus transparent pour étendre l'IRCAAA et à prendre en compte les possibilités déterminées, qui comprennent l'extension des projets pilotes, l'apport d'un soutien technique au gouvernement pour mettre à l'échelle les innovations et l'élargissement des ensembles de données. Un exemple mentionné consistait à reproduire la recherche menée par les nouveaux mécanismes de résilience dans les pays semi-arides (PRISE) au Kenya pour mettre à jour les données climatiques et le scénario pour les comtés arides et semi-arides (21 jusqu'à présent), qui pourrait être étendu au nombre croissant de pays maintenant considérés dans cette zone en expansion (46 au total) (Lafontaine *et al.*, 2018, p. 68).

De même, les personnes interrogées dans le cadre de l'étude de cas sur la constitution d'un champ de recherche pour la mise à l'échelle ont indiqué qu'il fallait 10 à 15 ans d'investissement et de soutien pour qu'un champ de recherche arrive à maturité. L'étude de cas a également souligné que la mise à l'échelle est plus susceptible de se produire dans un domaine plus mature, où l'écosystème de soutien de la mise à l'échelle est plus développé. Par exemple, l'introduction d'une taxe sur les boissons sucrées en Afrique du Sud s'est appuyée sur des recherches financées par le CRDI, mais ces recherches reposaient sur le soutien du CRDI à un nouveau domaine de travail sur les maladies non transmissibles (MNT), principalement en Amérique latine. Le bureau régional d'Afrique de l'Est du CRDI aide maintenant à établir le terrain pour la recherche sur les MNT et la taxe sur les boissons sucrées dans d'autres parties de l'Afrique. Cet exemple montre comment la constitution d'un champ de recherche peut commencer dans une région et lentement influencer ou se développer dans d'autres. Mais cela prend du temps.

Un autre exemple, tiré de l'étude de cas de constitution d'un champ de recherche pour la mise à l'échelle et qui illustre l'importance d'une perspective à long terme, correspond au domaine l'éducation numérique, mentionné par un répondant. Les recherches financées par le CRDI au début des années 2000 ont contribué à l'adoption de la politique d'un ordinateur portable par enfant dans certains pays d'Amérique latine, mais on s'est vite rendu compte que les appareils n'aidaient pas les enfants s'il n'y avait pas de matériel que les apprenants et les enseignants pouvaient utiliser sur ces appareils. Tirant les leçons de cet échec, le CRDI a ensuite investi dans le développement de jeux électroniques pour l'enseignement des mathématiques. En 2020, le contexte a changé et il y a eu une plus grande poussée pour l'éducation numérique à cause de la COVID-19. Cela a créé une occasion pour développer les méthodologies mises au point en Amérique latine; le répondant a parlé de huit pays qui étaient intéressés par la méthodologie. Ces méthodes sont le fruit de 18 années de travail et d'investissement dans l'éducation numérique en Amérique latine, et elles sont aujourd'hui mises à l'échelle. Cet exemple illustre la valeur d'un investissement précoce dans un domaine et la possibilité de tirer parti des possibilités de mise à l'échelle lorsqu'elles se présentent. Il souligne également que, lorsque la mise à l'échelle découle d'un effort de constitution d'un champ de recherche, le délai peut même être prolongé au-delà de 15 ans, car il faut du temps pour renforcer l'écosystème ou l'environnement favorable à la mise à l'échelle des résultats de la recherche. Cela est nécessaire pour mettre à l'échelle les résultats de la recherche dans un domaine émergent, ou pour établir le domaine dans un nouveau lieu. Le domaine peut avoir besoin d'être renforcé à différents stades du processus de mise à l'échelle pour soutenir la mise à l'échelle des résultats de la recherche, ce qui prend du temps. Nous développons ce point dans la section 3.1.2.

Les entrevues et l'examen des documents ont fait ressortir trois caractéristiques ou approches de la conception et de la mise en œuvre des programmes qui permettent de relever ce défi : des programmes plus longs pour donner plus de temps à la mise en œuvre; une approche progressive de la conception des programmes pour poursuivre les

projets prometteurs; et des partenariats stratégiques avec d'autres bailleurs de fonds pour continuer à étendre les résultats de la recherche au-delà de l'investissement du CRDI.

Des périodes de programme plus longues

Le personnel du CRDI provenant de divers programmes nous a dit que des délais plus longs représentent une caractéristique importante pour les programmes qui ont l'intention de soutenir la mise à l'échelle. Plusieurs des programmes que nous avons examinés dans le cadre de cette évaluation présentaient des durées de plus de sept ans, et les personnes interrogées ont suggéré que cela était intentionnel en raison de la complexité des programmes et des problèmes qu'ils tentaient de résoudre. Dans les cinq programmes que nous avons examinés dans le cadre de l'étude de cas sur la mise à l'échelle, la durée s'échelonnait de quatre à neuf ans, et trois programmes sur cinq avaient une durée de sept ans et plus.

Cependant, même avec les programmes les plus longs, les bénéficiaires de subventions et le personnel du CRDI nous ont dit que le temps nécessaire à la mise en place de grands partenariats signifie que le temps de mise en œuvre du *projet* est encore relativement court. Ainsi, dans les cas de l'IRCAAA et de l'ISMEA (programmes de sept ans), les périodes de mise en œuvre des projets étaient de quatre à cinq ans. De même, l'évaluation finale du FCRSAI a noté que pour la mise à l'échelle complexe que visait le FCRSAI, il fallait au moins un an pour établir un partenariat afin de développer la confiance, forger une compréhension mutuelle et clarifier les objectifs, les rôles et les responsabilités (O'Neill & Manchur, 2018). En outre, alors que de nombreux programmes que nous avons examinés ont duré plus de sept ans, ce qui permet des périodes de mise en œuvre de quatre à cinq ans, ce n'était pas le cas de tous les projets ayant l'intention d'être mis à l'échelle. Dans l'étude cartographique de 2018 portant sur 50 projets du CRDI qui ont exprimé des intentions de changement d'échelle dans les documents d'approbation de projet, elle était de 2,6 ans (Sanchez-Swaren, 2018).

Une approche par étapes

Certains programmes et projets ont utilisé une approche par étapes pour poursuivre le soutien sur une plus longue période, lorsque la recherche a montré qu'une mise à l'échelle était prometteuse. Quelques exemples illustratifs :

- La phase 1 (2015-2018) du projet d'apprentissage numérique au service du développement (DL4D) visait à améliorer les systèmes éducatifs des pays en développement d'Asie en testant des innovations en matière d'apprentissage numérique. La phase 2 du projet DL4D (2018-2021) a été introduite pour mettre à l'échelle les innovations qui ont fonctionné.

- Le FCRAI a adopté une approche en deux phases, dans laquelle un sous-ensemble de bénéficiaires de la première phase a reçu des subventions dans la deuxième phase, ce qui a permis au CRDI de financer les projets les plus prometteurs (Cathexis, 2019). Au total, 11 des 18 projets de la phase 2 se sont appuyés sur les concepts d'innovation⁶ testés lors de la phase 1 (O'Neill & Manchur, 2018). Un exemple de projet réussi en phase 2 est celui du sel doublement fortifié en Inde (Diosady, Mannar & Menon, 2018; Wiggins *et al.*, 2018).
- La phase 1 du programme Croissance de l'économie et débouchés économiques des femmes (CEDEF) a financé 14 projets de recherche dans 50 pays (principalement en Asie du Sud et en Afrique subsaharienne). S'appuyant sur les idées de la première phase qui ont émergé du travail de synthèse, la phase 2 se concentre sur un ensemble plus restreint de projets avec un programme de recherche plus limité sur la ségrégation entre les sexes, les soins non rémunérés et le pouvoir collectif des femmes dans seulement cinq pays d'Afrique de l'Est.
- Dans le cadre du Fonds d'innovation en vaccins pour le bétail (FIVB), les projets ont bénéficié d'un financement de 18 mois, puis les projets prometteurs en termes de mise à l'échelle ont été prolongés de 18 mois supplémentaires.

Certains programmes et projets ont utilisé une approche par étapes pour poursuivre le soutien sur une plus longue période, lorsque la recherche a montré qu'une mise à l'échelle était prometteuse.

Partenariats stratégiques avec d'autres bailleurs de fonds

Lors des entrevues, nous avons entendu qu'il y a des limites à l'appui que peut fournir le Centre en termes de mise à l'échelle de l'impact dans le cadre de son mandat de recherche pour le développement. Comme l'a expliqué un membre du personnel du CRDI, « nous nous développons et pensons à des partenariats, mais nous sommes conscients de notre mandat – nous n'avons pas de financement pour continuer la mise à l'échelle » (entrevue semi-structurée, membre du personnel du CRDI). En outre, une personne interrogée parmi les bénéficiaires de subventions a déclaré que le CRDI présente des restrictions de financement – il ne peut pas financer la mise en œuvre, et la mise à l'échelle s'appuie sur la mise en œuvre qui nécessite plus de ressources (entrevue semi-structurée, bénéficiaire de subventions).

6. Le FCRAI définit les innovations comme les technologies, les produits ou les modèles qui répondent à un besoin précis et qui sont soit de nouvelles inventions, soit d'anciennes inventions appliquées d'une nouvelle façon.

Bien que le mandat du CRDI comprenne un large éventail d'activités allant de la création de nouvelles connaissances à l'application des connaissances et à la recherche sur la mise en œuvre, l'obtention d'un impact à grande échelle exige une action collective avec des acteurs qui ont des mandats et des intérêts complémentaires. Les programmes le reconnaissent et utilisent les partenariats avec d'autres bailleurs de fonds de manière stratégique afin de soutenir la mise à l'échelle au-delà de ce que l'investissement du CRDI peut réaliser à lui seul. Cela peut se faire au moyen de partenariats de financement, en tirant parti des relations avec les partenaires et en s'associant à d'autres acteurs.

Partenariats de financement : Les cinq programmes du CRDI examinés dans l'étude de cas de l'évaluation de la programmation pour la mise à l'échelle comprenaient des partenariats cofinancés et financés en parallèle⁷. Les personnes interrogées dans le cadre des études de cas de plusieurs programmes nous ont dit que les modèles de cofinancement et de financement parallèle favorisaient la mise à l'échelle de plusieurs manières, notamment en permettant de financer des programmes plus importants dans lesquels les approches pouvaient être testées et les enseignements partagés, et en examinant l'ensemble d'un portefeuille pour repérer les possibilités de mise à l'échelle.

Nous avons vu des exemples, par le biais de partenariats de financement, dans lesquels le CRDI soutient de nouveaux programmes qui s'appuient sur les leçons et les résultats d'investissements antérieurs. Le programme Climat et résilience (CLARE) est un exemple de programme qui implique un partenariat de financement pour soutenir l'investissement à plus long terme pour la mise à l'échelle. Le programme CLARE, conçu avec le Foreign, Commonwealth and Development Office (FCDO) du Royaume-Uni pour tirer les leçons de l'IRCAAA et du programme Adaptation aux changements climatiques en Afrique, soutient une série de projets issus de programmes antérieurs afin de donner suite au potentiel de mise à l'échelle des résultats et de promotion de l'adoption.

Tirer parti des relations avec les partenaires : Les solides partenariats du CRDI avec d'autres bailleurs de fonds – établis en partie grâce aux modèles de financement conjoint et parallèle – ont été mis à profit pour soutenir le financement continu de la mise à l'échelle au-delà des investissements initiaux du CRDI. Par exemple, un bénéficiaire de subventions a dit apprécier le fait que le CRDI établisse activement des liens entre les bénéficiaires de subventions et d'autres bailleurs de fonds en vue d'un financement futur pour mettre à l'échelle les activités après la fin du projet. Cependant, cela n'a pas toujours été possible, et un autre bénéficiaire de subventions a exprimé sa

7. Alimentation, environnement et santé (AES) était le seul programme « central » parmi les cinq programmes inclus dans l'échantillon de l'étude de cas, et comprenait un mélange de partenariats cofinancés et financés en parallèle. Les autres programmes étaient des partenariats cofinancés. On parle de cofinancement lorsqu'un programme est financé en partie par le CRDI et en partie par d'autres donateurs, mais que le CRDI administre l'ensemble du financement aux bénéficiaires de subventions. On parle de financement parallèle lorsqu'un programme est financé en partie par le CRDI et en partie par d'autres donateurs, mais que chaque donateur administre le financement qu'il a fourni.

déception de voir les activités cesser lorsque le financement s'arrêtait : « Ils ont des restrictions de financement – ils ne peuvent pas financer la mise en œuvre et la mise à l'échelle concerne la mise en œuvre qui nécessite plus de ressources » (entrevue semi-structurée, bénéficiaire de subventions). Un autre bénéficiaire de subventions a déclaré ce qui suit :

*Bien que, dans notre cas, les administrateurs de programme du CRDI aient cherché à obtenir un cofinancement pour tenter de mettre à l'échelle les recherches, les données et les connaissances fructueuses, ces démarches ont été ponctuelles et ont souvent échoué [...] Le CRDI pourrait créer un espace d'échange où les bénéficiaires de subventions qui ont besoin d'un soutien spécifique pour la mise à l'échelle pourraient avoir recours aux expériences d'autres bénéficiaires de subventions, ou accéder à des bailleurs de fonds potentiels (qui financent des aspects que le CRDI juge importants, mais que le CRDI, en tant que bailleur de fonds, ne finance pas).
(entrevue semi-structurée, membre du personnel du CRDI)*

Par conséquent, si les partenariats de financement semblent avoir été plus systématiques au niveau de l'organisation ou du programme, l'obtention de ce type de financement pour les bénéficiaires de subventions au niveau du projet dépend généralement de la volonté de l'agent responsable.

Partenariats avec d'autres acteurs (autre les bailleurs de fonds partenaires) : Les partenariats sont également utilisés pour soutenir la mise à l'échelle au-delà du mandat du CRDI – en soulignant la nécessité que la mise à l'échelle corresponde à un effort coordonné entre différents acteurs ayant des attributions, des capacités et des compétences différentes. Un exemple correspond au Perfectionnement professionnel des enseignants à grande échelle (TPD@scale), pour laquelle le Centre fournit une assistance technique à un partenaire gouvernemental afin de mettre à l'échelle les innovations en matière d'éducation (voir le chapitre 4 pour en savoir plus sur la coordination).

Nous travaillons directement avec le gouvernement, ce que nous faisons ressemble plus à une assistance technique offerte au gouvernement. Le gouvernement s'occupe de la mise en œuvre – le ministère de l'Éducation ne pense pas à la mise à l'échelle – il dispose d'écoles, et il doit atteindre plus d'apprenants. Et ce que j'aime dans l'approche du travail de perfectionnement professionnel des enseignants, c'est que nos propres coûts finissent par être très faibles. Nous fournissons une assistance technique en matière de recherche, nous fournissons des modèles et des outils, et le gouvernement paie pour la mise à l'échelle, et nous pouvons financer

certains projets pilotes dans certains endroits. La seule façon d'obtenir une innovation technologique à grande échelle, c'est que le gouvernement la mette en œuvre, et le point d'entrée a été le gouvernement. (entrevue semi-structurée, membre du personnel du CRDI)

Un autre exemple provient de l'étude de cas sur l'engagement du secteur privé et la mise à l'échelle, dans laquelle le CRDI a collaboré avec le Réseau consultatif sur le financement privé de l'Initiative sur les technologies climatiques (CTI PFAN) afin de déterminer si et dans quelles conditions le financement du secteur privé pouvait être mobilisé pour mettre à l'échelle les initiatives d'adaptation climatique. Ce faisant, le projet a mis au point et partagé une « réserve de projets d'adaptation climatique pouvant intéresser les bailleurs de fonds » avec le réseau d'investisseurs d'impact du CTI PFAN (entrevue semi-structurée, membre du personnel du CRDI).

3.1.2 Investir de manière stratégique dans l'ensemble du portefeuille pour soutenir la mise à l'échelle

POINT ESSENTIEL À RETENIR : Les programmes ont constaté que dans leurs portefeuilles, ils doivent investir simultanément dans les côtés de l'offre et de la demande de la voie de mise à l'échelle – en établissant l'écosystème de mise à l'échelle aux deux extrémités. Les portefeuilles ont également été utilisés pour soutenir la mise à l'échelle, par exemple en testant des solutions dans différents contextes, en tirant des enseignements des projets, en regroupant les efforts et en déterminant les possibilités de mise à l'échelle. Cela nécessite des investissements de tailles différentes, en fonction d'un certain nombre de facteurs tels que la nature du projet de recherche, le stade de la mise à l'échelle de la voie, la maturité du domaine et le niveau de risque.

L'ouvrage du CRDI *Scaling Impact : Innovation for the Public Good* (2019) reconnaît une approche par portefeuille comme un moyen stratégique de coordonner de multiples innovations pour optimiser l'impact et les possibilités (McLean & Gargani, 2019, p. 66). Elle peut avoir un impact global plus important en fédérant les efforts autour d'un objectif commun et des changements progressifs peuvent être obtenus lorsque de multiples innovations sont coordonnées pour travailler ensemble (ibid).

Les cinq programmes examinés dans le cadre de l'étude de cas sur la programmation pour la mise à l'échelle ont adopté une approche de portefeuille – allant de 28 à 107 projets. Par exemple, le programme AES s'est efforcé de mettre à l'échelle les résultats de la recherche sur des interventions spécifiques pour la prévention des maladies à travers des lieux géographiques, et l'IRCAAA a soutenu la recherche collaborative sur l'adaptation au changement climatique à travers des régions « névralgiques », en développant et en testant de nouvelles approches analytiques, des éléments probants et des possibilités innovantes pour une mise à l'échelle potentielle. Outre la possibilité d'obtenir un impact global plus important en regroupant les efforts et en tirant parti des changements progressifs, l'approche par portefeuille a permis à ces projets de tester des approches et d'examiner ensuite l'ensemble des projets afin de déterminer les meilleures possibilités de mise à l'échelle.

Dans un domaine jeune, si vous concentrez tous les investissements sur la constitution de la base de connaissances, il se peut qu'il n'y ait pas de demande pour utiliser ces connaissances une fois qu'elles auront été développées. Les programmes ont commencé à envisager la voie de mise à l'échelle moins comme un processus

linéaire et plus comme quelque chose qui doit se produire simultanément.

Une autre façon dont nous avons vu des programmes utiliser une approche de portefeuille pour soutenir la mise à l'échelle consiste à investir dans des projets aux deux extrémités de la voie de mise à l'échelle – du côté de l'offre et de la demande (voir la Figure 1). Deux répondants du CRDI (un répondant au sondage et une personne interrogée) ont mentionné le FIVB comme un bon exemple de ceci, l'un d'entre eux soulignant que le FIVB développe un pipeline/écosystème d'innovation intéressant (avec des fonds pour soutenir les équipes de projet dans la mise en œuvre des innovations) [sondage, membre du personnel du CRDI]. La nécessité pour les programmes d'envisager la voie de mise à l'échelle non pas comme un processus linéaire, mais comme quelque chose qui doit se produire simultanément, est apparue de manière plus évidente dans les programmes travaillant sur la constitution d'un champ de recherche (tels que le FIVB et AES), car ils ont constaté que dans un jeune domaine, si vous concentrez tous les investissements sur le développement de la base de connaissances, aucune demande n'est créée pour utiliser les connaissances une fois qu'elles ont été développées. Certains signes montrent donc que certains programmes sont conscients de la nécessité de renforcer l'écosystème pour la mise à l'échelle, tant du côté de l'offre que de la demande, et qu'ils tirent parti des investissements dans un portefeuille pour y parvenir.

On parle souvent de la constitution d'un champ de recherche comme étant le côté gauche du pipeline [voie de mise à l'échelle], mais nous n'édifions pas l'autre côté – qui utilisera nos recherches et nos idées. Nous faisons beaucoup de développement de produits, mais nous nous penchons vraiment sur les deux grandes vallées de la mort, le développement du produit et la livraison du produit, et il y a un travail de terrain à faire des deux côtés. (entrevue semi-structurée, membre du personnel du CRDI)

Le programme Données ouvertes pour le développement (DOD) constitue un exemple de la façon dont le CRDI a compris l'importance d'investir à la fois dans l'offre et la demande pour obtenir des résultats mis à l'échelle. Le DOD était initialement un programme en deux phases : de 2015 à 2017, avec un cofinancement par la Banque mondiale, Affaires mondiales Canada et le ministère du Développement international du Royaume-Uni, et de 2018 à 2020, avec un financement de la Fondation William et Flora Hewlett et d'Affaires mondiales Canada. Une évaluation sommative de la première phase du programme DOD a révélé que les résultats escomptés du côté de la demande étaient en retard sur ceux du côté de l'offre, car le programme n'a pas investi suffisamment ou pendant assez longtemps et ne s'est pas suffisamment concentré sur la mise à l'échelle (Acevedo Ruiz et Pena-Lopez, 2017). Étant donné que le domaine n'en était qu'à ses premiers stades de maturité, les évaluateurs ont conclu qu'il était raisonnable pour le

DOD d'investir initialement dans l'offre, mais qu'il fallait se concentrer davantage sur la demande, et peut-être plus tôt dans le processus. En réponse à cette évaluation, Affaires mondiales Canada, la Fondation Hewlett et le CRDI ont investi pendant 22 mois supplémentaires dans une troisième phase du programme (2020-2022), qui vise à répondre aux demandes spécifiques des secteurs, par le biais de recherches supplémentaires et de la fourniture d'une assistance technique aux gouvernements pour la mise à l'échelle des activités dans les régions les moins développées⁸.

Les portefeuilles peuvent être constitués de manière stratégique afin de répartir les investissements sur l'ensemble de la voie de mise à l'échelle – en créant une demande pour les nouvelles connaissances ou innovations au fur et à mesure de leur développement; et les subventions de différentes tailles au sein d'un portefeuille offrent la flexibilité nécessaire pour soutenir la mise à l'échelle.

Le CRDI est encore en train d'expérimenter et d'apprendre la nécessité d'investir le long de la voie de mise à l'échelle et la manière de le faire de façon stratégique. Dans l'exemple du DOD, le programme a appris la nécessité d'étendre son investissement du côté de l'offre au côté de la demande sur un certain nombre de phases basées sur des éléments probants (y compris les résultats d'évaluation). L'exemple du FIVB présente une tentative plus délibérée d'investir stratégiquement le long de la voie de mise à l'échelle pour accélérer le temps de mise à l'échelle des résultats.

Un autre facteur soulevé par le personnel en relation avec la programmation de la mise à l'échelle et du portefeuille était qu'il est utile d'avoir la flexibilité de financer des subventions de taille différente au sein d'un portefeuille, en fonction du risque, du stade d'innovation, de la maturité du domaine et d'autres facteurs. Un répondant a spécifiquement parlé de la conception de grands programmes pour les bailleurs de fonds qui veulent faire de gros investissements, mais les grands programmes peuvent être « comme des pétroliers » en ce sens qu'ils ne sont pas flexibles ou adaptables. Le répondant a suggéré qu'une approche de portefeuille pourrait être utilisée pour diviser les programmes en plusieurs investissements plus petits, mais interconnectés. Le programme CLARE est maintenant conçu pour avoir une gamme d'investissements de tailles différentes, en tirant les leçons de l'IRCAA, qui avait quatre grands consortiums qui se sont avérés quelque peu inflexibles.

8. [Données ouvertes pour le développement \(DOD\)](#)

3.1.3. Financement souple

POINT ESSENTIEL À RETENIR : L'équipe d'évaluation a entendu le personnel indiquer que le financement flexible correspondait à l'une des principales façons leur permettant de soutenir la mise à l'échelle en offrant aux bénéficiaires la chance de tirer parti des nouvelles possibilités. Les principales stratégies de financement souples mentionnées par les répondants correspondent aux fonds de synergie et d'occasion et aux fonds d'intervention rapide, et à la volonté du CRDI de faire preuve de souplesse par rapport aux plans de programme. Toutefois, dans le sondage auprès des membres du personnel, ceux-ci ont également indiqué que la flexibilité du financement pour soutenir la mise à l'échelle constituait un défi, ce qui suggère que tous les membres du personnel ne sont pas encore conscients des outils disponibles et de la manière dont ils peuvent être utilisés.

La mise à l'échelle correspond à un processus dynamique qui se déroule dans des systèmes complexes (McLean, Gargani & Lomofsky, 2020). Plusieurs personnes interrogées ont évoqué les défis de la planification de la mise à l'échelle, ainsi que la nécessité de s'adapter et d'être flexible :

Dans le cas d'un projet qui dure plusieurs années, il est très difficile de faire une planification détaillée de la mise à l'échelle, surtout dans un contexte où la technologie évolue rapidement. Il faut saisir toutes les occasions, celles qui se présentent de manière inattendue, et il faut être prêt. Au stade préliminaire, vous n'avez aucun moyen de savoir si l'occasion se présentera. Cela se produira probablement sans que vous y ayez pensé. (Discussions de groupe, bénéficiaire de subventions)

Le personnel du CRDI nous a constamment indiqué que la souplesse du financement constituait l'un des principaux moyens par lesquels il se sentait capable d'aider les bénéficiaires de subventions à effectuer la mise à l'échelle; le personnel du CRDI et les bénéficiaires de subventions nous ont affirmé que la capacité de réorienter les fonds pour tirer parti des nouvelles possibilités ou d'offrir des prolongations sans frais était un mécanisme important pour soutenir les processus dynamiques de mise à l'échelle.

Les exemples de financement flexible déterminés par l'équipe d'évaluation incluent :

- Les **fonds/subventions d'occasion et de synergie** sont des subventions supplémentaires accordées aux bénéficiaires pour étendre ou élargir leur travail, ou pour tirer parti d'occasions émergentes (Cundill *et al.*, 2019). Les personnes interrogées de l'IRCAA et de l'ISMEA ont indiqué qu'elles soutenaient leurs efforts de mise à l'échelle :

- En ce qui concerne l'IRCAAA, les **fonds de synergie et d'occasion** ont été intégrés dans la conception du programme comme un outil de gestion adaptative pour aider les consortiums à organiser les résultats du travail collaboratif (Lafontaine *et al.*, 2018). Il s'agissait notamment de tirer parti des créneaux pour la participation à l'élaboration des politiques (entrevue semi-structurée, membre du personnel du CRDI).
- En ce qui concerne l'ISMEA, les **subventions de synergie** ont été accordées pour mener des activités de recherche supplémentaires sur un thème lié à leur travail sur l'ISMEA existant. Bien qu'aucun lien explicite n'ait été établi entre les subventions de synergie et la mise à l'échelle dans l'évaluation finale de l'ISMEA, l'évaluation a constaté que ces subventions avaient permis à des équipes de recherche sélectionnées d'étendre la portée et la profondeur de leur travail. Elles ont également permis aux équipes de recherche de travailler plus spécifiquement sur les questions de genre et d'équité ou sur les questions de leadership et de gestion qui étaient absentes dans les projets originaux (Decosas, Deville & Medina, 2020).
- **Les fonds d'intervention rapide** ont été mentionnés par un certain nombre de personnes interrogées dans le cadre de l'étude de cas sur la constitution d'un champ de recherche pour la mise à l'échelle comme un mécanisme efficace pour répondre aux demandes des décideurs politiques dans des délais plus courts que ne le permet la recherche universitaire traditionnelle. Disposer de fonds pour réagir rapidement aux occasions permet de nouer des relations avec les décideurs politiques, de soutenir la recherche axée sur la demande et de coordonner la mise à l'échelle des résultats de la recherche. Comme l'a dit un membre du personnel du CRDI :

Le gouvernement pense que les chercheurs sont des personnes qui flottent sur un nuage et qui ne sont pas utiles. Je dois donc les convaincre que ces chercheurs sont des consultants coriaces et qu'ils fourniront des solutions rapides et pratiques dans les 24 heures – j'ai de l'argent pour les mécanismes d'intervention rapide, de sorte que le gouvernement peut venir avec des problèmes et nous pouvons demander aux chercheurs de trouver des solutions. (Entrevue semi-structurée, membre du personnel du CRDI)

Bien que les membres du personnel interrogés aient cité la flexibilité du financement comme l'un des plus grands facilitateurs de la mise à l'échelle, dans le sondage auprès du personnel de l'évaluation, il s'agissait du troisième défi le plus fréquemment signalé lorsque nous avons demandé quels étaient les principaux atouts et défis de la réponse du CRDI à l'objectif stratégique de mise à l'échelle. L'équipe d'évaluation n'a trouvé aucune orientation organisationnelle pour les agents responsables sur les mécanismes de financement flexible (ou sur l'intégration de la flexibilité dans la programmation de

manière plus générale). L'ensemble de ces éléments suggère que tous les membres du personnel ne sont pas au courant de ces mécanismes.

Lors des entrevues, le personnel du CRDI et d'autres bailleurs de fonds ont fréquemment évoqué les défis et les limites de l'utilisation du financement flexible pour les institutions bénéficiant d'un financement public. Une partie prenante externe à un grand programme du CRDI a reconnu ce défi lors de la mise en œuvre de processus et de systèmes flexibles :

C'est un défi... Le CRDI est confronté à des difficultés en tant qu'institution quasi gouvernementale, il doit rendre des comptes aux contribuables, ce qui impose des limites à son financement. Son esprit et son éthique sont flexibles, mais il existe des rigidités.
(Entrevue semi-structurée, partenaire externe)

Il est clair qu'il y a un équilibre à trouver ici entre la souplesse et la responsabilisation, et que le CRDI doit en tenir compte lorsqu'il élabore des programmes visant à soutenir la mise à l'échelle des résultats de la recherche.

3.1.4. Application des connaissances et synthèse de la recherche

POINT ESSENTIEL À RETENIR : Deux aspects de l'application des connaissances que les programmes ont déterminés comme importants pour la mise à l'échelle sont la mise en application et la synthèse de la recherche; l'évaluation a révélé que la mise en œuvre de la recherche est bien soutenue, mais que la synthèse l'est moins. Ces deux activités peuvent favoriser le transfert de connaissances verticalement au-delà des utilisateurs immédiats de la recherche et horizontalement entre les équipes de recherche. Pour maximiser la valeur d'une approche par portefeuille, il est important de faire une synthèse et de trouver des possibilités de mise à l'échelle. Cependant, la synthèse à l'échelle d'un programme doit être menée de manière stratégique par les programmes pour aider à atteindre les objectifs de mise à l'échelle. Les programmes intègrent l'application des connaissances dès le début et en ont tiré parti pour la mise à l'échelle, mais la capacité à soutenir ce travail au sein des programmes demeure un défi.

Au CRDI, les termes « application des connaissances », « communication » et « synthèse » sont souvent utilisés de manière interchangeable, ce qui peut entraîner une certaine confusion. L'ouvrage du CRDI *Scaling Impact* définit l'application des connaissances comme un processus dynamique et itératif qui comprend la synthèse, la diffusion, l'échange et l'application éthique des connaissances (Instituts de recherche en santé du Canada, dans McLean et Gargani, 2019).

Dans le cadre de cette évaluation, nous désignons par **l'application des connaissances** la diffusion et l'échange de connaissances et d'autres activités visant à soutenir la mise en application de la recherche (ou la mise en pratique de la recherche, comme on l'appelle parfois). **La synthèse de la recherche** est une activité distincte (mais connexe) qui consiste à intégrer des résultats de recherche provenant de diverses sources et portant sur une question donnée. L'objectif de la synthèse est d'accroître la généralité et l'applicabilité de ces résultats et de développer de nouvelles connaissances par le biais du processus d'intégration (Hampton et Parker 2011, Magliocca *et al.*, 2014, Baron *et al.* 2017 dans Wyborn *et al.*, 2018, p. 1). Le CRDI s'y emploie de plusieurs façons, mais principalement en rassemblant l'information entre les équipes de recherche ou dans l'ensemble d'un portefeuille (horizontalement), puis en la communiquant à différents publics selon son objectif. La synthèse peut également consolider les résultats de recherche provenant d'un ensemble de données probantes (c'est-à-dire au-delà du financement du CRDI) – comme un examen systématique.

Les cinq programmes examinés dans l'étude de cas sur la programmation de la mise à l'échelle disposaient de tous de mécanismes d'application des connaissances pour soutenir **la mise en application de la recherche** et son utilisation au-delà des utilisateurs immédiats. Ils ont développé des stratégies et des plateformes d'échange de connaissances, d'application des connaissances et/ou de communication. En voici quelques exemples :

- L'application des connaissances était au cœur de la stratégie de mise à l'échelle de l'ISMEA, qui a été réalisée par le biais de partenariats stratégiques avec des décideurs politiques et en offrant une formation sur l'application des connaissances à tous les bénéficiaires de subventions.
- Le troisième objectif du FCRSAI consistait à utiliser les résultats de la recherche pour informer les politiques et les programmes de sécurité alimentaire; l'évaluation finale du FCRSAI indique qu'au niveau du programme, les partenaires et le personnel ont organisé 49 événements de partage des connaissances ciblant les décideurs (O'Neill & Manchur, 2018).

L'une des principales caractéristiques du programme Partage de connaissances et d'innovations (KIX) consiste à relier les connaissances et l'innovation aux structures éducatives nationales par l'intermédiaire de centres régionaux, en mettant en place une délégation nationale composée de cinq parties prenantes clés du ministère de l'Éducation et de groupes éducatifs locaux pour chaque pays membre. Cette mesure vise à renforcer la probabilité que la recherche soit axée sur la demande et à faciliter l'application des résultats de la recherche.

En ce qui concerne la **synthèse de recherche**, l'équipe d'évaluation a entendu à plusieurs reprises de la part du personnel du CRDI qu'il s'agissait d'un outil

particulièrement précieux, mais présentant un manque de ressources pour la mise à l'échelle. Un certain nombre de membres du personnel du CRDI et de documents du CRDI ont indiqué que les documents de synthèse étaient importants, surtout dans le cas des programmes du portefeuille le plus important, car ils donnent un aperçu d'un ensemble particulier de connaissances, ce qui aide à déterminer les lacunes et les possibilités de mettre à l'échelle les résultats de la recherche. Le travail de synthèse permet également de constituer une masse critique de connaissances à partir de recherches disparates. Cela peut éclairer les décisions d'investissement du CRDI pour combler les lacunes en matière de données probantes ou faire progresser un programme de recherche dont les résultats émergents sont importants. Nous fournissons quelques exemples illustratifs ci-dessous.

Le programme CEDEF, en particulier, utilise la synthèse pour mettre à l'échelle les résultats de la recherche, et dispose d'un poste d'administrateur de programme spécialisé dans l'application des connaissances. La synthèse a été utilisée pour informer la décision d'investissement pour le programme CEDEF 2, avec un programme de recherche plus ciblé et une perspective de mise à l'échelle. Le rapport final du programme CEDEF souligne que la synthèse leur a permis de cerner les principales leçons tirées et défis pour éclairer les politiques, la conception des programmes et les mesures de suivi (IDRC Grow Team, 2018). Comme l'a dit un membre du personnel du CRDI :

Lorsque nous sommes passés de la première à la deuxième phase, nous avons réalisé que nous disposions d'une masse critique de connaissances et d'éléments probants, que nous avons repéré les principaux obstacles et testé certaines solutions, et que nous pouvions maintenant travailler avec d'autres bailleurs de fonds pour mettre en commun les ressources et nous concentrer sur les solutions prometteuses et évolutives, et voir comment nous pouvons nous démarquer sur un ensemble plus restreint de questions... Sans la synthèse, les connaissances sont là, mais les prochaines étapes ne sont pas évidentes. (Entrevue semi-structurée, membre du personnel du CRDI)

L'IRCAAA a investi dans la synthèse de recherche collaborative dans le cadre de son programme de recherche sur l'utilisation. L'étude ciblée de l'IRCAAA sur son approche de synthèse de la recherche a révélé que la production de synthèses qui mettent en évidence les nouvelles frontières au niveau du lien entre le climat et la politique constitue la pierre angulaire de l'accent mis par l'IRCAAA sur les points névralgiques des changements climatiques. Les activités de synthèse aident à renforcer l'incidence de la recherche, en particulier en appuyant des politiques et pratiques plus éclairées. Cela comprenait un large éventail d'activités telles que la création d'espaces de collaboration et de résultats de recherche, notamment des articles universitaires, des notes d'orientation, des blogues, des vidéos, des cartes, des tables rondes et des articles de

presse. Cela s'est également déroulée à plusieurs niveaux – projet, pays, consortium, thème, programme et à l'international. La création d'espaces de collaboration a nécessité des ressources et un temps considérables (Cochrane *et al.*, 2017).

Les agents responsables peuvent utiliser la synthèse de manière stratégique pour prendre des décisions sur la mise à l'échelle de leurs portefeuilles de programmes, mais ils disposent rarement du temps, de la capacité, de la motivation ou des mesures incitatives pour le faire.

La réflexion de Cochrane *et al.* (2017) sur l'expérience de l'IRCAAA a montré que la synthèse peut être utilisée de manière stratégique pour soutenir la réalisation des objectifs du programme. Une leçon clé est que l'équipe de gestion du programme, qui a eu l'occasion d'examiner ce que font les quatre consortiums, a dû prendre un rôle de leadership plus réfléchi en tirant parti de son réseau et en fournissant des ressources pour diriger la synthèse collaborative. Les auteurs ont également suggéré que les chefs de programme auraient pu utiliser la synthèse de manière plus stratégique en situant la collaboration et la synthèse dans le cadre des objectifs du programme, afin d'aider les participants à développer une vision et une compréhension communes de ces objectifs. Il s'agit d'un point important : les agents responsables peuvent utiliser la synthèse de manière stratégique pour prendre des décisions sur la mise à l'échelle de leurs portefeuilles de programmes, mais ils disposent rarement du temps, de la capacité, de la motivation ou des mesures incitatives pour le faire.

Un répondant du CRDI a indiqué que, même s'il était utile d'avoir des agents d'application des connaissances spécialisés qui pouvaient soutenir le travail de synthèse de la recherche, leur objectif premier correspondait à la mise en application de la recherche et la communication. Un autre répondant a déclaré que la principale mesure de la réussite des agents responsables constituait le nombre de projets qu'ils ont lancés, et qu'ils ne pensent pas aux possibilités d'intégration et d'apprentissage dans l'ensemble de leur projet :

*... Il doit y avoir un changement de culture dans la façon dont les administrateurs de programme comprennent la description de leur travail.... et ils devront poser différents types de questions et plutôt voir [les projets individuels] comme une cohorte de projets.
(Entrevue semi-structurée, membre du personnel du CRDI)*

Le CRDI a reconnu ce défi et a créé une unité d'application des connaissances au sein de la Division des politiques et de l'évaluation pour soutenir les programmes dans cette fonction. Idéalement, cela augmentera la capacité des agents responsables à s'engager

plus stratégiquement dans leurs portefeuilles par le biais de la synthèse. L'évaluation a également révélé que l'intégration des agents responsables de l'application des connaissances dans les programmes, comme dans le cas du programme CEDEF et du FIVB, représentait une bonne solution.

3.1.5. Coordination de programmes

POINT ESSENTIEL À RETENIR : Les programmes du CRDI sont conçus avec des structures de coordination internes qui soutiennent les projets pour collaborer, apprendre et synthétiser les résultats. Les structures varient en fonction de l'ambition spécifique du programme, y compris son ambition de mise à l'échelle. La coordination de plusieurs parties prenantes, souvent réparties sur plusieurs zones géographiques, demande inévitablement beaucoup de temps et de ressources et peut s'avérer fastidieuse. Il est important de prévoir une certaine flexibilité.

Au niveau du programme, la coordination est nécessaire pour un portefeuille de projets. Les programmes du CRDI sont généralement conçus pour favoriser la collaboration, l'apprentissage et la synthèse entre les projets (Cathexis, 2019). Une méta-analyse des évaluations de programmes réalisée en 2019 a déterminé différents types de structures de coordination : consortiums, points névralgiques, équipes de recherche chercheurs-décideurs, réseaux, cohortes et équipes de recherche sud-nord. Ces structures de coordination permettent de faciliter une grande partie du travail de synthèse des connaissances mis en évidence dans la section 3.1.4, et de faciliter la collaboration entre les différentes parties prenantes. Dans l'étude de cas de l'évaluation de la programmation pour la mise à l'échelle, chaque programme disposait d'une structure de coordination différente, conçue pour soutenir la collaboration et l'apprentissage interprogrammes, ainsi que pour répondre aux besoins du contexte et de l'ambition spécifiques du programme. Par exemple, l'ISMEA a été structurée avec deux consortiums régionaux composés d'acteurs de la recherche et de la politique, avec l'ambition de se concentrer sur l'application de la recherche, tandis que l'IRCAAA a été structurée avec quatre consortiums organisés autour des points névralgiques des changements climatiques avec l'ambition de trouver des solutions qui peuvent être mises à l'échelle.

L'IRCAAA constitue un bon exemple d'un programme conçu avec des structures permettant de coordonner et de rendre opérationnelle la collaboration entre les projets d'équipes géographiquement et culturellement éloignées.

Cela a créé des espaces de collaboration formels, organisé des processus d'apprentissage réguliers et créé un fonds pour les collaborations émergentes qui ont soutenu l'approche de gestion adaptative du programme (voir la Figure 5).

Il s'agit de considérations de conception utiles pour toute entreprise de recherche transdisciplinaire à grande échelle, car elles favorisent la coordination du réseau complexe d'acteurs impliqués dans les processus de mise à l'échelle, tout en facilitant la collaboration et l'apprentissage (Cundill *et al.*, 2019).

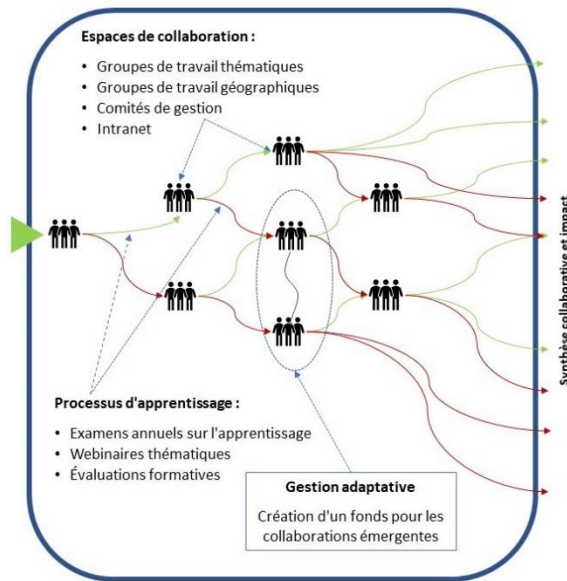


Figure 5 : Espaces de collaboration de l'IRCAA
Source : Investissements dans la conception de processus pour la collaboration transdisciplinaire dans le cadre de l'IRCAA (Cundill *et al.*, 2019)

Dans le cadre de l'IRCAA, les consortiums de collaboration sont organisés autour des points chauds du changement climatique afin de prendre en compte les intersections entre les systèmes écologiques, physiques et socioéconomiques. Cette approche par point névralgique était une caractéristique de conception intentionnelle pour soutenir la collaboration et la mise à l'échelle (Cochrane *et al.*, 2017; De Souza *et al.* 2015 dans Cochrane & Cundill, 2018).

Naturellement, la coordination n'est pas sans poser de défis. L'IRCAA a constaté qu'une approche flexible est importante pour soutenir la mise à l'échelle, car elle permet aux personnes et aux organisations de se réunir autour d'intérêts, d'enthousiasmes et de calendriers d'une manière qui pourrait orienter les structures de collaboration. Selon une personne interrogée dans le cadre du programme de l'IRCAA, certains groupes ont « décollé » tandis que d'autres sont « morts », ce qui souligne la nécessité d'être capable d'adapter l'approche lorsque quelque chose ne fonctionne pas.

Les entrevues avec le personnel nous ont appris que la coordination d'un trop grand nombre de personnes et d'organisations au niveau des programmes et des projets alourdit la prise de décision entre les structures de coordination. Ainsi, les programmes et les projets deviennent moins souples et moins réactifs aux possibilités de mise à l'échelle des résultats de la recherche.

3.1.6. Soutien aux bénéficiaires de subventions

POINT ESSENTIEL À RETENIR : Le personnel du CRDI a aidé les bénéficiaires de subventions à intégrer la mise à l'échelle dans la conception et la mise en œuvre de leurs projets. Les discussions sur la mise à l'échelle semblent avoir lieu au début du processus de conception du projet pour la plupart des bénéficiaires de subventions qui ont répondu au sondage, et les bénéficiaires de subventions que nous avons interrogés ont apprécié l'approche pratique du modèle reposant sur des subventions à valeur ajoutée du CRDI. Selon les répondants au sondage, le personnel des programmes du CRDI les aide à réfléchir aux différentes considérations relatives à la mise à l'échelle, bien que les discussions sur l'envergure optimale ou les effets négatifs de la mise à l'échelle soient moins fréquentes que les autres considérations relatives à la mise à l'échelle.

Modèle reposant sur des subventions à valeur ajoutée du CRDI⁹

Les bénéficiaires de subventions avec lesquels nous nous sommes entretenus lors des entrevues ont, dans l'ensemble, apprécié le soutien que le CRDI leur a apporté pour la mise à l'échelle des résultats tout au long du projet. Ils ont décrit le personnel du CRDI comme étant pragmatique, appuyant les équipes de recherche, amical, avec une bonne attitude et comprenant le contexte, ainsi que sachant comment faire de la recherche, fournissant une critique utile et étant un ami critique (entrevues semi-structurées, groupes de discussion et sondage, bénéficiaires de subventions). À l'occasion, la participation du CRDI s'est étendue aux réunions des parties prenantes et même au travail sur le terrain. Un bénéficiaire de subventions a déclaré que le CRDI était plus qu'un organisme de financement, qu'il faisait partie de l'équipe, tandis qu'un autre a affirmé que le CRDI était non seulement un partenaire financier, mais aussi un partenaire technique. Ce modèle a été appelé par le passé le modèle reposant sur des subventions à valeur ajoutée (IDRC, 2011, p. 5).

Les bénéficiaires de subventions ont également souligné l'utilité des ressources et des activités parrainées par le CRDI qui vont au-delà de la recherche – comme le matériel d'application des connaissances, l'organisation d'ateliers (comme les ateliers régionaux) et le rôle de formateurs et d'animateurs qualifiés lors de ces événements – qui contribuent tous à améliorer les connaissances et les pratiques relatives à la mise à l'échelle des résultats de la recherche.

9. Le modèle reposant sur des subventions à valeur ajoutée est utilisé pour décrire l'approche du CRDI en tant qu'organisme subventionnaire, qui va au-delà du simple soutien financier. Le Rapport annuel sur l'évaluation du CRDI pour 2010-2011 décrit le modèle reposant sur des subventions à valeur ajoutée avec les trois termes suivants : occasion, mobilisation et accès (CRDI, 2011, p. 5).

Considérations relatives à la mise à l'échelle

Les données du sondage donnent un aperçu plus large de la façon dont le personnel du CRDI a aidé les bénéficiaires de subventions à réaliser la mise à l'échelle, avec des réponses de 95 bénéficiaires de subventions de différents programmes. La majorité des répondants au sondage étaient mobilisés et informés à propos de la mise à l'échelle, 79 % (n=95) se considérant comme très ou assez informés à propos de la mise à l'échelle. La majorité des répondants (62 %) avaient l'intention de mettre à l'échelle leurs projets dès le début, tandis que 15 % ont déclaré que la mise à l'échelle avait fait partie de leurs discussions avec le CRDI pendant la phase de conception (voir la Figure 6).

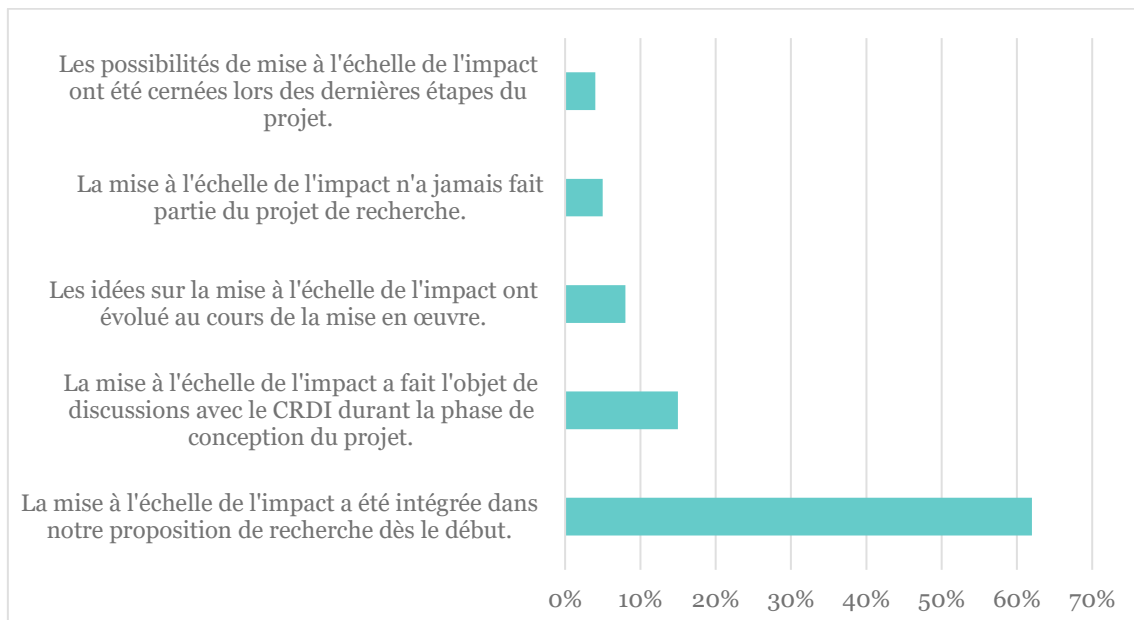


Figure 6 : Intentions des bénéficiaires de subventions pour la mise à l'échelle de leurs projets (n=90)

L'ouvrage du CRDI *Scaling Impact* (McLean & Gargani, 2019) reconnaît que l'inclusion de discussions sur la mise à l'échelle dès le début du projet est essentielle et constitue l'une des composantes clés des bonnes pratiques de mise à l'échelle déterminées dans le rapport de la communauté de pratique *Scaling-up*, en particulier dans les phases de conception, de mise à l'essai et de validation du concept (Kohl, 2021). Cela correspond aux résultats positifs du sondage auprès des bénéficiaires de subventions : 69 % ont déclaré avoir discuté de la mise à l'échelle avec le CRDI au cours de la phase de conception; 74 % ont déclaré que le CRDI les avait aidés à prendre en compte un certain nombre de facteurs différents liés à la mise en œuvre de la mise à l'échelle; et 74 % ont déclaré que *plus* de discussions avec le CRDI au sujet de la mise à l'échelle auraient été utiles.

Conformément à la démarche fondée sur des principes du CRDI en matière de mise à l'échelle, les réponses des bénéficiaires de subventions au sondage du CRDI montrent qu'ils ont réfléchi à l'application de critères permettant de déterminer si les résultats de la recherche devraient être mis à l'échelle. Seuls 6 % des bénéficiaires de subventions ont déclaré qu'ils seraient heureux de mettre à l'échelle les résultats de la recherche en se basant uniquement sur les résultats fructueux de la recherche. La plupart des bénéficiaires (69 %) ont dit avoir des critères détaillés (18 %) ou de base (51 %) pour déterminer si une initiative ayant mené à des retombées positives devrait être mise à l'échelle.

Le CRDI aide fréquemment les bénéficiaires de subventions à penser à la consultation des groupes d'utilisateurs, mais il est possible de discuter davantage de l'envergure optimale et des impacts négatifs possibles.

Nous avons également demandé aux répondants si le CRDI avait joué un rôle en les aidant à déterminer si une innovation pouvait être mise à l'échelle, si elle devait l'être, à quelle échelle les résultats seraient optimaux, en consultant les groupes d'utilisateurs au sujet de la conception et de l'impact de la recherche et des effets négatifs possibles de la mise à l'échelle. Les répondants ont le plus souvent mentionné que le CRDI les avait aidés à envisager des consultations avec des groupes d'utilisateurs (76 %). Ils ont moins souvent indiqué que le CRDI avait joué un rôle en les aidant à réfléchir à l'envergure optimale (66 %) et aux éventuels effets négatifs de la mise à l'échelle (55 %). Cela indique qu'il y a lieu de poursuivre la discussion sur l'envergure optimale et les éventuels impacts négatifs.

3.1.7. Rôles de l'équipe du programme

POINT ESSENTIEL À RETENIR : La mise à l'échelle exige que les agents responsables pensent et agissent de manière plus stratégique et opportuniste. Leur rôle passe de celui de bailleur de fonds et de partenaire technique à celui de courtier en connaissances, d'agent de mise en application des connaissances, de coordinateur et de penseur stratégique. Cependant, il n'y a pas encore de reconnaissance officielle de ce changement de rôle et certains agents responsables estiment qu'ils n'ont pas suffisamment de temps, de ressources ou d'incitations pour s'en acquitter efficacement.

Comme nous l'avons souligné dans la section précédente, les bénéficiaires de subventions interrogés ont reconnu et apprécié l'approche de modèle reposant sur des subventions à valeur ajoutée du CRDI pour soutenir leurs efforts de mise à l'échelle. Plusieurs membres du personnel des programmes interrogés nous ont dit que l'accent

mis sur la mise à l'échelle dans la programmation avait entraîné de nouvelles responsabilités dans leur rôle, comme l'illustre cette citation :

Le CRDI travaille de manière collaborative, ce qui représente un grand changement; si l'ambition est d'avoir un impact à l'échelle et que les projets travaillent simultanément à plusieurs échelles, alors les administrateurs de programme doivent travailler de manière complètement différente – ils jouent davantage un rôle de gestion des relations, ils sont des courtiers de connaissances et mettent en place des systèmes d'alerte précoce pour les conflits. (Entrevue semi-structurée, membre du personnel du CRDI)

Les changements apportés aux rôles et aux responsabilités du personnel de programme ont été reconnus ailleurs au CRDI : un examen stratégique récent du programme Changements climatiques du CRDI fait état d'une possible évolution du rôle des administrateurs de programme du CRDI, qui passerait d'experts techniques et de spécialistes de domaines soutenant les capacités des bénéficiaires de subventions à des courtiers en connaissances et à des intermédiaires chargés de créer un environnement propice à l'émergence de l'innovation (Harvey *et al.*, 2019, p. 26).

Cependant, un certain nombre de personnes interrogées parmi le personnel ont suggéré que ce rôle changeant n'était pas bien reconnu dans les systèmes organisationnels du CRDI. Pour le vérifier, l'équipe d'évaluation a examiné trois descriptions de poste d'administrateur de programme, d'administrateur de programme principal et de spécialiste de programme principal, et a constaté qu'elles couvraient principalement des tâches d'administration de subventions techniques. La coordination est mentionnée comme une responsabilité des administrateurs de programme, mais elle est spécifiquement liée à la coordination des activités de recherche des projets de collaboration entre les chercheurs du Canada et des pays en développement, précisant que leurs responsabilités sont liées au soutien de la mise en application des connaissances, de la diffusion et de l'influence sur les politiques. Aucune mention n'a été faite de la gestion des relations ou du courtage, ni du soutien à la mise à l'échelle.

Les conclusions des sections précédentes suggèrent également que la mise à l'échelle exige des agents responsables qu'ils soient plus stratégiques et adaptatifs dans leur programmation – en pensant à la mise à l'échelle dans l'ensemble du portefeuille, en déterminant les possibilités de mise à l'échelle, en réagissant avec un financement flexible et en fournissant une orientation stratégique pour la synthèse.

Bon nombre des membres du personnel de programme du CRDI avec lesquels nous nous sommes entretenus sont motivés par ce nouveau rôle et ont accepté la

complexité qui accompagne la gestion d'initiatives de mise à l'échelle, comme l'a dit un répondant :

Nous sommes relativement un petit nombre d'innovateurs, et les personnes embauchées au CRDI sont curieuses et créatives et cherchent de nouvelles solutions à de nouveaux problèmes ou à des problèmes émergents. (Entrevue semi-structurée, membre du personnel du CRDI)

Les agents responsables ont souvent évoqué le temps nécessaire à la stratégie comme une contrainte majeure. Ils reconnaissent qu'ils ont peu de temps, car ils sont pris dans l'administration des subventions, exacerbée par des cycles de financement courts, ce que plus d'une personne interrogée a qualifié de « distribuer l'argent rapidement ». De nombreux répondants ont mentionné qu'ils seraient plus efficaces en tant que gestionnaires de subventions pour les initiatives de mise à l'échelle s'ils disposaient de plus de compétences et de temps pour penser et agir de manière stratégique.

La citation suivante d'un membre du personnel du CRDI illustre ce point :

À mon avis, il faudrait consacrer plus d'énergie, d'efforts et d'attention à la diffusion soutenue de ces produits de connaissance, de ces apprentissages et de ces expériences. Cependant, il est rare que l'on dispose de suffisamment de temps ou d'occasions, car on a toujours le sentiment qu'il faut s'attaquer à la prochaine priorité... Cela se fait au détriment de la capacité à consacrer les efforts et la priorité nécessaires à l'application et à la diffusion des connaissances, qui sont des éléments clés pour obtenir un impact à grande échelle. (Sondage, membre du personnel du CRDI)

D'autres ont noté que tous les agents responsables ne comprennent pas leur rôle de cette manière et préfèrent s'occuper de l'administration des subventions.

Les entrevues ont fait peu de références à la manière dont les programmes ont tenté de relever ces défis en matière de capacités. Une option consiste à intégrer un administrateur de programme spécialisé dans l'équipe de gestion des subventions, par exemple un agent d'application des connaissances (un administrateur de programme dont les principales tâches et responsabilités concernent la mise en application et la communication de la recherche). Deux exemples de ce type sont le programme CEDEF et le FIVB. Il se peut que les programmes financés par des fonds externes disposent de plus de ressources pour renforcer leurs équipes avec des rôles spécialisés. En fait, une personne interrogée dans le cadre du sondage auprès du personnel du CRDI y a fait allusion en déclarant : « En dehors des PFSE, je ne pense pas que nous disposions de

capacités ou d'options de subvention souples ou appropriées pour soutenir l'impact de la mise à l'échelle ».

Une autre façon pour les programmes de relever le défi de la capacité consiste à renforcer la capacité de coordination des bénéficiaires de subventions, ou par le biais de subventions qui soutiennent une fonction de coordination. Un répondant de l'IRCAAA a déclaré qu'ils avaient veillé à ce qu'il y ait une fonction de coordinateur dans chacun des quatre consortiums de recherche. L'ISMEA a créé des organismes de coordination afin de réunir les équipes de recherche entre elles et avec les décideurs politiques; ils étaient également responsables du renforcement des capacités et de la mise en application des connaissances – ces organismes étaient appelés organismes de politiques et recherche en matière de santé (OPRS); l'un était en Afrique de l'Est et l'autre en Afrique de l'Ouest. Les OPRS ont également contribué à garantir que les bonnes parties prenantes s'engagent auprès des équipes de recherche et ont organisé des forums de parties prenantes afin de faciliter la mobilisation de ces dernières tout au long du processus de recherche.

Un autre défi majeur auquel sont confrontés les agents responsables concerne leur compréhension des concepts de mise à l'échelle, ce qui entrave leur capacité à mobiliser les bénéficiaires de subventions sur les questions de mise à l'échelle. Cette question a également été soulevée lors des entrevues avec le personnel et dans le sondage auprès du personnel, 56 % (n=43) des répondants ayant indiqué que la compréhension des concepts d'échelle constituait un défi pour la réalisation de l'objectif stratégique, comme l'illustre la citation suivante :

La compréhension des concepts de mise à l'échelle a été difficile – comment le faire, qui doit le faire, comment le mesurer n'était pas clair, donc cela n'était pas bien défini en termes de savoir si la mise à l'échelle signifiait le nombre de personnes atteintes, les technologies développées ou s'il s'agissait d'examiner l'impact sur les personnes atteintes, l'impact de la technologie à une certaine échelle – la mesure utile n'était pas claire. (Sondage, membre du personnel du CRDI)

Bien qu'il y ait eu peu d'indications sur le travail de mise à l'échelle du CRDI dans la première partie de la période stratégique, les répondants reconnaissent le travail de la Division des politiques et de l'évaluation pour comprendre la mise à l'échelle, avec la publication du livre du CRDI *Scaling Impact* en 2019 et du guide pratique en 2020. Ces ouvrages seront utiles pour guider la conversation sur la mise à l'échelle au CRDI à l'avenir :

Je tiens à célébrer le travail de l'équipe de la Division des politiques et de l'évaluation sur le thème de la mise à l'échelle et la façon dont,

parallèlement aux programmes, elle a mené la réflexion et la discussion autour de la façon dont nous avons abordé les définitions et la compréhension de la mise à l'échelle – cela permet une compréhension diverse, inclusive et cohérente de ce que signifie la mise à l'échelle à travers les programmes. (Entrevue semi-structurée, membre du personnel du CRDI)

3.1.8. Égalité des genres et inclusion

POINT ESSENTIEL À RETENIR : Au cours de la période stratégique 2015-2020, le CRDI a déployé des efforts considérables pour intégrer plus systématiquement les considérations de sexospécificité dans ses projets de recherche. Bien que la sexospécificité corresponde à une considération majeure du côté de l'offre de la recherche du CRDI qui est positionnée pour être mise à l'échelle, les considérations sur la façon dont la mise à l'échelle elle-même peut affecter l'équité et la sexospécificité sont moins répandues. Le personnel n'est pas encore capable d'articuler clairement le lien entre la sexospécificité et la mise à l'échelle. Les principes directeurs du CRDI pour la mise à l'échelle de l'impact ont fourni une solide lentille pour réfléchir à la manière d'intégrer la sexospécificité dans les stratégies de mise à l'échelle, en particulier les principes de justification et d'envergure optimale, et pourraient être intégrés davantage dans la conception des programmes.

En tant que bailleur de fonds, le CRDI soutient depuis longtemps la recherche sensible à la sexospécificité et transformatrice, et la prise en compte de la sexospécificité est intégrée dans toute la programmation du Centre (CRDI, 2019b). Cette évaluation a examiné comment les programmes ont inclus la sexospécificité dans leur travail de mise à l'échelle.

Tout d'abord, nous avons examiné la relation entre la sexospécificité et la mise à l'échelle. Un document de réflexion du CRDI intitulé *Transformer les relations entre les sexes : Observations tirées de la recherche soutenue par le CRDI* (2019b), qui s'inspire d'une étude préparée par Sisters Ink, met en lumière quatre façons d'apporter des changements positifs à grande échelle grâce à la recherche transformatrice sur la sexospécificité, en se fondant sur un échantillon de 42 projets du CRDI axés sur la sexospécificité au cours des dix dernières années¹⁰ :

1. La recherche sexotransformatrice aide à développer des méthodologies, des pratiques ou des innovations pertinentes pour la sexospécificité qui peuvent être

¹⁰. Sisters Ink a appliqué le continuum d'intégration de la sexospécificité du CRDI (dérivé des documents d'approbation des projets du CRDI) et a constaté que sur les 42 projets, la majorité était soit sexotransformateurs (16), soit tenaient compte de la sexospécificité (17). Les autres étaient sensibles à la sexospécificité (7), ou conscients de cette dernière (2). Pour une description de chaque catégorie, voir la page 4 ici : *Transformer les relations entre les sexes : Observations tirées de la recherche soutenue par le CRDI*.

prises à l'échelle pour obtenir de meilleurs résultats pour les femmes au-delà des utilisateurs immédiats. Par exemple, au Caire, des activistes et des chercheurs ont enregistré des incidents de harcèlement sexuel grâce à l'impartition et les données ont été utilisées pour influencer l'introduction d'une nouvelle politique en matière de harcèlement sexuel à l'Université du Caire et d'espaces sûrs pour les hommes et les femmes dans la ville. Le modèle « Harassmap » a été reproduit dans 28 autres pays.

2. Les leaders d'opinion peuvent jouer un rôle important dans la mise à l'échelle de l'influence. Ils peuvent utiliser les éléments probants générés par la recherche sexotransformative pour informer la politique ou les directives internationales, ce qui a un effet multiplicateur en termes de mise à l'échelle des résultats en matière de sexospécificité. Par exemple, le chercheur principal d'un projet de recherche du CRDI est devenu un rapporteur spécial de l'ONU et a utilisé les données d'un projet soutenu par le CRDI pour rédiger une note d'orientation à l'intention du secrétaire général de l'ONU, ce qui a pu influencer des dizaines de pays.
3. La mise à l'échelle des résultats en matière de sexospécificité passe par l'influence des normes de sexospécificité et des pratiques culturelles qui entravent la justice sociale pour les femmes. Ils affirment que le changement des normes sociales produit un changement plus profond et plus durable, et qu'il existe des exemples d'activités de mise à l'échelle où les processus d'apprentissage social et participatif utilisés pour impliquer les différentes parties prenantes et renforcer les capacités locales présentaient de réelles possibilités de mise à l'échelle (IDRC, 2019b, p. 20).
4. Les éléments probants pourraient être utilisés pour informer des systèmes globaux tels que des normes industrielles ou des mesures de sauvegarde. Le document donne l'exemple des industries extractives et des chaînes de valeur associées qui ont des réglementations mondiales pertinentes sur lesquelles il est possible d'agir.

Dans l'ouvrage du CRDI *Scaling Impact*, la question de la sexospécificité est principalement abordée en relation avec les deux premiers principes directeurs de la mise à l'échelle de l'impact : la justification et l'envergure optimale. La recherche d'une envergure optimale nécessite d'équilibrer les différents types d'impact produits par le processus de mise à l'échelle – l'ampleur de l'impact, ainsi que la variété, la durabilité et l'équité de l'impact. L'équité de l'impact concerne la manière dont les impacts sont répartis entre les différents groupes et s'ils créent de nouvelles inégalités pour certains groupes ou reproduisent ou augmentent les inégalités existantes (McLean & Gargani, 2019, p. 53). La justification de l'échelle signifie que le choix de l'échelle doit être partagé par ceux qui seront affectés. Ainsi, les considérations de sexospécificité et d'équité constituent une partie importante des stratégies et des décisions de mise à l'échelle.

L'ouvrage *Scaling Impact* donne un exemple de la manière dont la sexospécificité a été prise en compte dans la stratégie de mise à l'échelle d'un projet de justice pour la sexospécificité intitulé « Mise à l'échelle d'une approche axée sur les victimes ». Le projet a intégré la sexospécificité dans son processus de mise à l'échelle. Il a analysé les obstacles liés à la sexospécificité et a défini le rôle de la sexospécificité à chaque étape (par exemple, lors de la conception de la phase pilote, pendant l'essai pilote et le développement de la stratégie de mise à l'échelle, lors du partenariat et de la collaboration avec les principales parties prenantes, dans les exercices de suivi et d'évaluation, etc.) (McLean & Gargani, 2019, p. 121). Il est important de noter que la sexospécificité a dû être prise en compte chaque fois que le modèle a été reproduit dans un autre district, et que des stratégies de transformation et d'adaptation en matière de sexospécificité ont été utilisées dans le processus de mise à l'échelle (McLean & Gargani, 2019).

Les cinq programmes sélectionnés pour l'étude de cas sur la programmation de la mise à l'échelle n'étaient pas des programmes axés sur la sexospécificité (comme ceux étudiés dans l'étude de Sisters Ink ou l'étude sur la justice sexospécifique). Mais les cinq ont tenu compte de la sexospécificité dans leur programmation. L'encadré 3 décrit certains des résultats et des approches liés à la sexospécificité des cinq programmes mentionnés par les personnes interrogées, notamment le renforcement des capacités des chercheurs en matière de sexospécificité et de recherche.

Lorsque nous avons demandé au personnel du CRDI et aux bénéficiaires de subventions de quelle façon les considérations liées à la sexospécificité sont prises en compte dans la conception et la mise en œuvre des stratégies de mise à l'échelle, la plupart des répondants ont affirmé qu'une lentille sexospécifique est appliquée à tous les projets, peu importe la mise à l'échelle. Aucune des personnes interrogées n'a parlé spécifiquement de la sexospécificité en relation avec la mise à l'échelle ou les processus de mise à l'échelle. Par exemple, on nous a dit que le FCRSAI disposait d'un spécialiste de la sexospécificité qui travaillait tout au long du projet, et que des directives spécifiques avaient été élaborées pour aider les équipes de projet et les agents responsables à intégrer la sexospécificité. L'IRCAAA a également travaillé avec un expert en matière de sexospécificité et a mis en place un groupe de travail sur la sexospécificité et l'inclusion afin de partager les leçons et les approches liées à la sexospécificité; et KIX se penche sur l'équité, l'inclusion et l'égalité des genres dans tous ses projets. La citation suivante du programme AES décrit comment la sexospécificité a été incluse dans la programmation :

Nous avons travaillé avec des consultants internationaux expérimentés pour aider à améliorer les capacités et les connaissances en matière de sexospécificité. Nous avons renforcé nos propres outils internes et documents d'apprentissage que nous partageons avec les bénéficiaires de subventions, et tout appel de

fonds doit aborder la question de la sexospécificité. (entrevue semi-structurée, membre du personnel du CRDI)

Un document de l'IRCAAA de 2018 sur la question de la sexospécificité et de l'équité sociale fait référence à la mise à l'échelle des résultats, mais conclut que si l'adaptation aux changements climatiques tient compte de la sexospécificité et d'autres variables socioculturelles, elle peut mieux promouvoir l'égalité et contribuer à améliorer le bien-être des gens (CARIAA, 2018).

En fait, les personnes interrogées dans l'échantillon de l'étude de cas sur la programmation de la mise à l'échelle nous ont parlé des nombreux aspects, approches et résultats différents liés à la sexospécificité de leurs interventions de mise à l'échelle (voir encadré 3). Tous les exemples présentés dans l'encadré incluent le renforcement des capacités des chercheurs sur la manière d'inclure la sexospécificité dans la recherche pour le développement, et se concentrent sur la génération de connaissances et, dans une certaine mesure, sur la mise en application de la recherche.

Ainsi, les personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenus ont noté que la prise en compte de la sexospécificité dans les projets de recherche peut conduire à des résultats et à un impact plus équitable sur le plan de la sexospécificité. Par conséquent, si la sexospécificité est prise en compte dans les projets qui cherchent à mettre à l'échelle ces résultats et cet impact, cela peut conduire à des résultats plus équitables en termes de sexospécificité mis à l'échelle. Cependant, comme le souligne l'ouvrage du CRDI *Scaling Impact*, il est également important de considérer comment l'équité de l'impact pourrait être affectée par le processus de mise à l'échelle lui-même, et il faut donc l'intégrer dans la stratégie de mise à l'échelle.

Les programmes du CRDI étudiés dans le cadre de l'étude de cas sur la programmation de la mise à l'échelle ont tous tenu compte de la sexospécificité dans leur travail, mais les personnes interrogées ont eu du mal à faire le lien avec les stratégies de mise à l'échelle, et les rapports et évaluations des programmes ont peu parlé de la sexospécificité en relation avec les processus ou les résultats de la mise à l'échelle.

Par conséquent, bien que nous ayons constaté l'inclusion de la sexospécificité dans l'offre de la recherche du CRDI, nous ne disposons pas d'éléments probants dans les programmes que nous avons examinés dans l'étude de cas sur la programmation de la mise à l'échelle que la sexospécificité est prise en compte du côté de la demande en ce qui concerne les décisions de mise à l'échelle, l'envergure optimale et les effets négatifs possibles de la mise à l'échelle pour des groupes spécifiques, y compris les femmes. Étant donné que l'initiative Mise à l'échelle de la science et les principes directeurs qui en découlent pour la mise à l'échelle de l'impact ont été un domaine de travail émergent au CRDI au cours de la période stratégique 2015-2020, l'équipe d'évaluation n'a pas trouvé surprenant que ces concepts ne soient pas explicitement discutés dans les programmes

des études de cas. Nous avons été amenés à conclure que les programmes des études de cas, dans l'ensemble, avaient une approche globale de la prise en compte de la sexospécificité et, dans une moindre mesure, d'autres considérations d'équité, mais que la pratique de la mise à l'échelle n'a pas été suffisamment développée pour nous permettre de comprendre l'intersection explicite entre la sexospécificité et la mise à l'échelle dans la conception du programme.

Il n'y a pas non plus assez d'éléments probants pour savoir si les femmes et d'autres groupes sont impliqués dans la prise de décision concernant l'envergure optimale, et si la mise à l'échelle elle-même est justifiée. Nous avons trouvé peu d'éléments probants indiquant que le Centre dispose de critères ou de cadres explicites pour intégrer la sexospécificité en lien spécifiquement avec la mise à l'échelle. Les critères d'évaluation de l'inclusion de la sexospécificité et de la recherche sexotransformatrice ne vont pas encore aussi loin.

Un apprentissage intentionnel sur la sexospécificité et la mise à l'échelle a eu lieu au cours de la période stratégique (notamment le document Sisters Ink et le travail scientifique sur la mise à l'échelle) et les principes directeurs pour la mise à l'échelle de l'impact, en particulier, offrent un cadre et un langage utiles pour prendre en compte la sexospécificité dans la programmation de la mise à l'échelle. Une socialisation plus poussée des principes directeurs, notamment en ce qui concerne l'équité entre les sexes et la mise à l'échelle, renforcerait le travail du CRDI dans ce domaine.

Les programmes du CRDI ont une approche globale pour aborder la sexospécificité et, dans une moindre mesure, d'autres considérations d'équité, mais la pratique d'intégration des considérations de sexospécificité et d'équité dans les stratégies de mise à l'échelle, particulièrement du côté de la demande, doit être renforcée.

ENCADRÉ 3 : Exemples de l'approche en matière de sexospécificité de trois programmes et de leurs résultats

Les OPRS de l'ISMEA ont encouragé l'intégration de la sexospécificité dans les processus de recherche des projets en utilisant trois stratégies : la conduite de recherches formatives sur la situation de la sexospécificité dans chaque pays, la formation sur la sexospécificité et le mentorat spécifique au projet sur la sexospécificité. L'évaluation sommative de l'ISMEA (2020) a appliqué une échelle d'évaluation de la prise en compte de la sexospécificité et a constaté que

12 propositions de recherche sur 28 (43 %) étaient conçues pour être sexotransformatrices, quatre étaient sexospécifiques (14 %), huit étaient sensibles à la sexospécificité (29 %) et quatre ne tenaient pas compte de la sexospécificité (14 %) (Hera, 2020).

Le FCRSAI a été guidé par une stratégie sexospécifique pour assurer l'intégration de la sexospécificité tout au long du cycle de financement du programme. Le programme a également appuyé le renforcement des capacités et l'apprentissage continu chez les partenaires de recherche afin de renforcer leur capacité de tenir compte de la sexospécificité dans leurs projets. Les résultats de ces stratégies d'intégration de la sexospécificité ont été mis en œuvre à plusieurs niveaux. Au niveau des projets, 78 % des projets du FCRSAI ont amélioré l'accès des femmes aux connaissances, aux compétences et aux ressources. Au niveau du programme, ils ont conduit à accroître la capacité d'analyse sexospécifique des équipes de recherche, à prendre en compte la sexospécificité tout au long du cycle de recherche, à rendre compte des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs en matière de sexospécificité et à générer des éléments probants sur les pratiques de recherche tenant compte de la sexospécificité (O'Neill et Manchur, 2018).

L'IRCAAA a évalué ses activités de recherche en fonction de la mesure dans laquelle elles adoptent une perspective intersectionnelle et intègrent la sexospécificité dans la conception globale de la recherche. Divers groupes ont participé au processus de recherche et une formation à la recherche sexospécifique a été dispensée (CRDI, 2018a). L'évaluation sommative de l'IRCAAA a utilisé un cadre d'évaluation de la sexospécificité pour évaluer les résultats. Il en ressort que la sexospécificité est discutée et intégrée à plusieurs niveaux dans les consortiums et dans les points névralgiques. En ce qui concerne les résultats spécifiquement, l'évaluation a constaté que la sexospécificité a été intégrée dans les stratégies, la planification et les cadres logiques des consortiums; des connaissances de qualité sur les facteurs et les conditions sexospécifiques conduisant à la vulnérabilité dans le contexte des changements climatiques ont été suffisamment générées et diffusées; des données ventilées par caractéristiques sexospécifiques/sociales ont été générées, prises en compte et utilisées dans la recherche et l'assimilation des éléments probants à différents degrés selon le contexte; et les capacités et l'implication de la communauté de recherche de l'IRCAAA en matière de sexospécificité ont été clairement renforcées (Lafontaine *et al.*, 2018).

3.1.9. Conclusion : conception et mise en œuvre des programmes

Une approche flexible de la mise en œuvre de l'objectif stratégique a encouragé les programmes à expérimenter et à essayer différentes approches et à adapter les systèmes,

les processus et les outils existants pour la mise à l'échelle. Par conséquent, le CRDI peut tirer parti de ses cinq années d'expérience.

Cette section a mis en évidence sept domaines qui sont ressortis des données des entrevues et de l'examen des documents et qui ont permis aux programmes de réaliser la mise à l'échelle. Pourtant, étant donné que les cinq dernières années ont été consacrées à l'expérimentation et à l'apprentissage, bon nombre des forces et des défis que nous avons découverts étaient les deux faces d'une même médaille, les facteurs favorables devant encore être pleinement reconnus, systématisés et soutenus dans les programmes de mise à l'échelle. Nous présentons ici un résumé des facteurs favorables à la mise à l'échelle qui, selon nous, constituent des atouts à exploiter dans les futurs programmes de mise à l'échelle, ainsi que les défis.

ENCADRÉ 4 : Résumé des facteurs favorables et des défis liés à la mise à l'échelle

Facteurs favorables à la mise à l'échelle/forces à exploiter

- Des périodes de programmation plus longues et une programmation en plusieurs phases qui laissent plus de temps aux projets prometteurs pour travailler à l'obtention d'un impact à une envergure optimale.
- Une programmation par portefeuille qui permet de tester et d'apprendre dans des contextes différents afin de repérer les possibilités de mise à l'échelle.
- Investir stratégiquement à la fois dans l'offre et la demande de la voie de mise à l'échelle au sein d'un portefeuille.
- Tirer parti des partenariats et des relations du personnel du CRDI avec d'autres bailleurs de fonds et d'autres acteurs pour soutenir la mise à l'échelle.
- Une approche flexible de la programmation, permettant aux projets de répondre et de s'adapter aux possibilités et aux défis – les mécanismes de financement flexibles constituent un outil particulièrement utile à cet effet.
- Investir dans la synthèse de la recherche pour apprendre à travers un programme et déterminer les possibilités de mise à l'échelle des résultats de la recherche.
- Des structures de coordination souples qui permettent à la collaboration, à l'apprentissage et à la synthèse d'évoluer et de changer en fonction des besoins du programme.
- Des discussions préliminaires avec les bénéficiaires de subventions à propos de la planification de la mise à l'échelle et un soutien continu pendant la mise en œuvre.

- Le personnel du programme accueille favorablement de nouveaux défis et de nouvelles activités pour soutenir la mise à l'échelle – et agit en tant que courtier en connaissances, bâtisseur de relations et coordinateur. L'expérimentation de fonctions spécialisées telles que les responsables de l'application des connaissances et la sous-traitance de la coordination a permis de renforcer la capacité des équipes de programme à soutenir la mise à l'échelle.

Difficultés de la mise à l'échelle/domaines à améliorer

- La mise à l'échelle des résultats de la recherche prend du temps – même si la durée des programmes a été prolongée, les bénéficiaires de subventions ont estimé qu'ils n'avaient pas assez de temps. Nous avons également entendu que le soutien pour aider les bénéficiaires de subventions à obtenir un financement supplémentaire à la fin du programme est ponctuel.
- Il existe peu d'éléments probants indiquant que les mécanismes de financement flexibles sont utilisés *de manière systématique* pour soutenir la mise à l'échelle. À l'avenir, il pourrait être utile pour les programmes de disposer de conseils sur les options de financement flexibles disponibles et sur la manière dont elles pourraient être utilisées pour soutenir la mise à l'échelle d'une manière qui réponde aux éventuelles préoccupations concernant la transparence et la responsabilité des fonds du secteur public.
- Tous les programmes ne disposaient pas de ressources ou de capacités suffisantes pour le travail de synthèse de la recherche. Le personnel du programme a souvent eu l'impression de ne pas avoir de capacité. Dans un programme, la synthèse collaborative a été entreprise entre chercheurs, mais les évaluateurs ont constaté que le travail de synthèse aurait mieux soutenu les objectifs du programme s'il avait bénéficié d'un plus grand leadership au sein des programmes.
- Il y a un manque de clarté conceptuelle sur la mise à l'échelle au CRDI et certains membres du personnel ont estimé que cela les empêchait de soutenir les bénéficiaires de subventions dans ce domaine.
- Les questions concernant l'échelle à laquelle les résultats seront optimaux et les éventuels impacts négatifs de la mise à l'échelle ont été les facteurs les moins pris en compte dans notre sondage auprès du personnel et des bénéficiaires de subventions.
- Tous les membres du personnel des programmes ne considèrent pas la mise à l'échelle et les nouveaux défis et responsabilités qui l'accompagnent comme faisant partie de leur travail; ils préfèrent s'en tenir aux tâches plus traditionnelles du modèle reposant sur des subventions à valeur ajoutée, qui consistent à appuyer les possibilités, la mobilisation et l'accès.

3.2. Coordination de la mise à l'échelle

POINT ESSENTIEL À RETENIR : Les programmes du CRDI sont coordonnés avec un plus grand nombre d'acteurs au-delà du milieu de la recherche pour soutenir la mise à l'échelle des résultats de la recherche, mais il est compliqué et exigeant en termes de ressources de réunir des parties prenantes traditionnelles et non traditionnelles. Il est important d'entretenir les partenariats et les relations.

Dans le cadre de l'objectif de mise à l'échelle, le Plan stratégique 2015 du CRDI s'est engagé à collaborer avec des acteurs et à établir des liens avec eux afin de soutenir la mise à l'échelle : Le CRDI mettra en relation des solutions avec des acteurs qui peuvent contribuer à faire progresser ces solutions pour qu'elles aient un impact à grande échelle et d'ici cinq ans, dans l'ensemble de sa programmation, le CRDI collaborera avec des acteurs des secteurs public et privé qui peuvent faire progresser les idées et les innovations jusqu'à leur mise en œuvre à grande échelle (IDRC, 2015). Les principes directeurs du CRDI pour la mise à l'échelle de l'impact, élaborés à la suite d'un examen des programmes du CRDI, reconnaissent que la mise à l'échelle s'effectue dans des systèmes complexes et implique la coordination avec un ensemble diversifié et évolutif de parties prenantes. Ils font également référence à la nécessité de planifier et d'adapter la participation de nombreux acteurs à la mise à l'échelle de l'impact (McLean & Gargani, 2019). Alors que la coordination au niveau des projets est en grande partie assurée par les bénéficiaires de subventions, le CRDI utilise des caractéristiques de conception de programme qui permettent de coordonner les nombreux acteurs impliqués dans la mise à l'échelle au niveau des programmes. Dans cette section, nous nous penchons sur la manière dont le CRDI coordonne ses activités avec diverses parties prenantes pour soutenir la mise à l'échelle et nous examinons de plus près la manière dont les programmes ont mobilisé le secteur privé pour soutenir la mise à l'échelle.

3.2.1. Coordination avec diverses parties prenantes

Le personnel du CRDI a constamment indiqué, lors des entrevues, que l'objectif de mise à l'échelle l'a encouragé à aborder la coordination différemment que par le passé. Comme décrit ci-dessous, le personnel a indiqué avoir modifié ses efforts de coordination pour faciliter la mise à l'échelle, en s'engageant auprès de parties prenantes autres que les utilisateurs de la recherche, souvent celles qui représentent le côté de la demande, et en réfléchissant à la meilleure combinaison d'acteurs à impliquer compte tenu de l'ambition spécifique de la mise à l'échelle.

Les programmes mobilisent des parties prenantes au-delà de la communauté des chercheurs : Comme l'a fait remarquer un répondant : « Nous établissons des partenariats avec des organisations de recherche non traditionnelles,

comme des organisations non gouvernementales (ONG), qui utiliseront les données probantes pour la défense des intérêts, et nous trouvons, encourageons ou favorisons de nouveaux types de partenariats qui permettent aux données probantes de se rapprocher des utilisateurs » (sondage, membre du personnel du CRDI).

Dans un examen de 50 projets, tous avaient l'intention de mobiliser au moins trois catégories de partenaires et la plupart des projets avaient l'intention d'en mobiliser quatre ou plus.

L'étude cartographique de 2018 d'un échantillon de 50 projets du CRDI ayant l'intention d'être mis à l'échelle a analysé leurs plans pour mobiliser différents partenaires dans sept catégories (Sanchez-Swaren, 2018). Tous les projets avaient l'intention de mobiliser au moins trois catégories de partenaires et la plupart des projets avaient l'intention d'en mobiliser quatre ou plus. Presque tous les projets avaient l'intention de mobiliser le milieu de la recherche (49 projets sur 50) et des agences gouvernementales (46 projets sur 50). Les autres partenaires étaient des agences des Nations unies, des organisations multilatérales ou d'autres partenaires stratégiques (37 projets sur 50), des organisations de la société civile (37 projets sur 50) et le secteur privé (31 projets sur 50).

L'ISMEA représente un exemple de cas où le CRDI a créé des structures de coordination comprenant diverses parties prenantes. Dans ce cas, le CRDI a financé des structures de coordination sous la forme d'organismes de politiques et recherche en matière de santé (OPRS). Ces derniers étaient eux-mêmes des organismes pluridisciplinaires qui mettaient en relation les chercheurs et les décideurs gouvernementaux. Par exemple, l'OPRS de l'Afrique de l'Est comprenait le Centre africain de ressources pour les politiques de santé (un think tank sur les politiques de santé) et deux organisations intergouvernementales – la Communauté de santé de l'Afrique de l'Est, centrale et du Sud et les Partenaires pour le développement de la population. L'OPRS de l'Afrique de l'Est a contribué à garantir que les bonnes parties prenantes s'engagent auprès des équipes de recherche et a organisé des forums de parties prenantes afin de faciliter la mobilisation de ces dernières tout au long du processus de recherche (EA-HPRO, 2020).

Les programmes changent leur façon de penser à propos de la « bonne combinaison » d'acteurs pour différentes ambitions de mise à l'échelle. Les éléments probants de l'étude de cas sur la programmation pour la mise à l'échelle et de l'étude de cas sur la constitution d'un champ de recherche pour la mise à l'échelle suggèrent que la bonne combinaison d'acteurs pour la mise à l'échelle des résultats de la recherche dépend de plusieurs facteurs, notamment de l'objectif de mise à l'échelle, de l'endroit où le projet se situe dans le processus de mise à l'échelle et de la maturité du champ dans lequel il travaille. Les personnes interrogées nous ont dit que la bonne

combinaison de parties prenantes peut faire référence à des acteurs issus de différentes disciplines de recherche, de différents secteurs (par exemple, le secteur privé par rapport aux organisations de la société civile [OSC]), de différents domaines ou de différentes zones géographiques, et que la bonne combinaison d'acteurs peut évoluer au fil du temps.

La citation suivante illustre la manière dont le programme AES a mobilisé un ensemble évolutif d'acteurs :

Nous faisons de plus en plus appel à des parties prenantes autres que les chercheurs. Au début du programme AES, nous avons mis l'accent sur le passage de la recherche à la politique et cela signifiait aller au-delà de l'arène académique – bien que nous ayons également besoin d'un milieu académique fort et de renforcer la base académique. Depuis le début de la programmation AES, nous avons déjà essayé d'établir des partenariats avec des donateurs afin d'élargir la portée du financement et d'avoir plus d'impact. Le programme AES a également commencé à mobiliser d'autres parties prenantes, comme une coalition de santé liée à la Fondation interaméricaine du cœur, et a rejoint la communauté de pratique (CdP) en tant que section de défense des intérêts de la CdP, et dans chacun de ses pays, l'accent est mis sur l'engagement des OSC et des décideurs autant que possible. Tous ces efforts ont été orientés pour développer le domaine des systèmes alimentaires sains dans la région ALC (entrevue semi-structurée, membre du personnel du CRDI).

Un autre exemple du programme AES illustre l'importance de disposer du bon mélange de parties prenantes pendant la phase de conception d'un projet de mise à l'échelle. Par exemple, le portefeuille de projets du programme AES visant à influencer les taxes sur les boissons sucrées a eu moins de succès à la Barbade qu'en Afrique du Sud parce qu'il était dirigé par des décideurs financiers, alors qu'en Afrique du Sud, les parties prenantes comprenaient des OSC, le gouvernement et des universitaires, tout en utilisant également des leviers fiscaux et économiques pour transformer les éléments probants en politiques (entrevue semi-structurée, membre du personnel du CRDI).

Rassembler des parties prenantes de différentes disciplines et de différents secteurs dans des formations de partenariat peut aider à exploiter les efforts et les ressources au sein d'un système, mais cela présente également des défis et ajoute à la complexité de la mise à l'échelle au niveau des programmes et des projets.

Les avantages de la collaboration avec des acteurs extérieurs à la communauté des chercheurs ont été soulignés par l'évaluation sommative de l'IRCAAA, qui a relevé quelques cas où des équipes de recherche universitaires ont travaillé en étroite collaboration avec des ONG et des ONG internationales, et a reconnu les avantages de cette collaboration. L'évaluation a recommandé davantage d'interactions entre ces différents acteurs (Lafontaine *et al.*, 2018).

Rassembler des parties prenantes de différentes disciplines et secteurs dans des formations de partenariat a présenté des défis et a ajouté à la complexité de la mise à l'échelle au niveau des programmes, comme l'explique une personne interrogée :

Lorsqu'une ONG internationale est arrivée avec un engagement et un rayonnement éprouvés dans le pays, pour de nombreux partenaires, cela était très étranger et contraire à ce qu'était la recherche – et il a fallu plusieurs essais pour arriver à un point où ils se comprenaient les uns les autres (entrevue semi-structurée, membre du personnel du CRDI).

Une leçon tirée de la phase 2 du FCRSAI relève du fait que le choix de partenaires appropriés provenant de différents groupes de parties prenantes et de différentes disciplines (secteur public, secteur privé et société civile) est essentiel à la mise en œuvre des activités de mise à l'échelle. Le FCRSAI a été conçu en partant du principe que la mise à l'échelle nécessite des partenariats capables d'exploiter les forces, les capacités et les ressources de multiples acteurs au sein d'un système. Tous les projets de la phase 2 du FCRSAI ont collaboré avec divers partenaires des secteurs public et privé et de la société civile pour diffuser leurs innovations, ce qui, dans certains cas, a permis aux projets d'atteindre une plus grande base de population sans nécessairement disposer de ressources financières plus importantes (Shilomboleni *et al.*, 2019).

Comme le montrent les exemples ci-dessus, l'équipe d'évaluation a recueilli des éléments probants indiquant que les membres du personnel et les programmes réfléchissaient de manière nouvelle à la bonne combinaison d'acteurs pour la mise à l'échelle des résultats de la recherche. Cependant, nous avons également constaté que cette question ne reçoit pas toujours l'attention qu'elle mérite. Un membre du personnel du CRDI a mentionné lors des entrevues que les agents responsables ne se posent pas toujours directement la question de savoir quelle est la bonne combinaison de parties prenantes :

Nous n'avons pas toujours mobilisé toutes les parties prenantes nécessaires et l'une des raisons est en partie due au fait que la question de savoir qui est considéré comme une partie prenante est laissée aux agences techniques chargées de la mise en œuvre de l'initiative. Nous l'abordons donc chacun de notre point de vue et certains agents responsables sont plus ciblés dans leur approche de

la mobilisation dans le cadre du projet que d'autres. (Entrevue semi-structurée, membre du personnel du CRDI)

Les membres du personnel ont indiqué que la réflexion sur la mise à l'échelle au CRDI les a encouragés à penser davantage à la coordination avec les acteurs tant du côté de l'offre que de la demande. Par exemple, un projet de développement de vaccins mobilise des acteurs en amont/du côté de l'offre, tout en pensant à la production, la distribution et l'administration du vaccin, ce qui a nécessité de travailler avec des acteurs en aval/du côté de la demande. Un répondant du CRDI a noté que les contraintes du côté de la demande avaient empêché la mise à l'échelle et a fourni un exemple au Rwanda où seuls deux scientifiques vétérinaires étaient en mesure d'administrer un vaccin particulier, ce qui a empêché la mise à l'échelle. Ces idées sont développées plus en détail dans l'étude de cas sur la constitution d'un champ de recherche pour l'étude de cas sur l'évaluation de la mise à l'échelle.

Les membres du personnel que nous avons interrogés ont également fait remarquer qu'il est essentiel, pour la réussite du programme, de prêter attention à la coordination entre les **emplacements géographiques** des différents acteurs du système de mise à l'échelle (du niveau mondial au niveau régional en passant par le niveau national et le niveau infranational). Par exemple, l'une des principales caractéristiques du programme KIX consiste à relier les pôles régionaux des connaissances et des innovations aux structures nationales. Pour ce faire, un groupe de cinq représentants du ministère de l'Éducation et des groupes éducatifs locaux de chaque pays membre est invité à rejoindre le centre. Le rôle du centre consiste à partager les connaissances et les innovations, y compris celles du programme KIX, entre les parties prenantes et dans les processus d'éducation nationaux. Cela renforce la probabilité que la recherche soit axée sur la demande et facilite l'assimilation des résultats de la recherche en vue de leur mise à l'échelle.

Si la mise à l'échelle peut nécessiter une coordination pour faire face à la complexité, la mise en place de grands systèmes et structures complexes et compliqués est très difficile. Un certain nombre de répondants ont mentionné qu'il s'agissait d'un aspect que le CRDI apprend à améliorer, et qu'il a trouvé un certain nombre de façons de soutenir la coordination et de s'assurer qu'elle contribue aux efforts de mise à l'échelle. Par exemple, en s'appuyant sur les leçons de l'IRCAAA, le programme CLARE est conçu pour avoir une variété de projets de taille différente, y compris des regroupements plus petits, ce qui pourrait augmenter la flexibilité du programme pour répondre aux possibilités de mise à l'échelle et donc être mieux adapté à la mise à l'échelle.

Une autre leçon tirée du programme IRCAAA repose sur le fait d'avoir des coordinateurs dédiés au sein d'un consortium constitue une caractéristique cruciale de la conception pour permettre un nouveau type d'agilité et de souplesse pour obtenir des résultats positifs (Cundill *et al.*, 2019). En outre, au sein du CRDI, un administrateur de

programme dédié était responsable de chaque consortium. En ce qui concerne le FCRSAI, chaque projet comptait un coordonnateur désigné chargé de veiller à ce que les projets restent en bonne voie et soient bien documentés. Cela a absorbé une partie du fardeau administratif, permettant aux chefs d'équipe de se concentrer sur le tableau d'ensemble, en établissant les liens nécessaires pour catalyser l'innovation et la mise à l'échelle (O'Neill & Manchur, 2018). L'IMCHA a créé les OPRS d'Afrique de l'Est et de l'Ouest comme structures de coordination. L'OPRS-AE a coordonné des équipes de recherche africaines et canadiennes sur 19 projets de recherche dans six pays.

Les représentants de KIX ont fait remarquer qu'ils étaient conscients du fait que la coordination nécessite un effort important, et qu'ils ont donc intentionnellement conçu des structures de coordination pour ne pas faire peser un trop lourd fardeau sur le CRDI et ses différents partenaires chargés de coordonner tous les éléments. L'une des principales décisions de conception a été de faire appel à des « partenaires d'apprentissage régionaux » (PAR) pour coordonner l'engagement politique et la mise en application de la recherche avec les parties prenantes au niveau national. Quatre PAR ont été déterminés par un processus distinct de subventions ciblées. Il est trop tôt pour dire si cette mesure a été efficace.

Les leçons importantes tirées du programme du FCRSAI sont que les partenariats productifs doivent être entretenus, ce qui nécessite du temps et de l'espace pour la création de partenariats. Les partenaires doivent être soutenus pour avoir une vision commune, un leadership fort de la part de chaque partenaire, ainsi que la flexibilité et l'équité au sein des partenariats (O'Neill & Manchur, 2018). On nous a dit que les agents responsables du CRDI consacrent du temps à l'établissement de relations, à la recherche de conflits et à l'entretien de partenariats, et nous avons vu dans la section précédente que les bénéficiaires de subventions apprécient le soutien supplémentaire fourni par les agents responsables du CRDI.

Un certain nombre de défis logistiques et administratifs sont liés à la coordination. L'évaluation sommative de l'IRCAAA a mis en évidence certains problèmes graves liés à la collaboration, notamment le retrait de partenaires, laissant certains problèmes non résolus ou excluant certains pays; la sous-performance des partenaires du consortium; les tensions autour des finances et des accords contractuels; et la rétention du personnel de coordination (Lafontaine *et al.*, 2018, p. 47). La seule question de la sous-traitance peut entraver la coordination et la solution n'est pas nécessairement claire. Par exemple, dans le cadre de l'IRCAAA, au lieu d'allouer des fonds à une institution principale, chaque partenaire principal d'un consortium a reçu une subvention individuelle. Il s'agissait d'une stratégie de gestion des risques visant à garantir que les fonds étaient dépensés efficacement. Cependant, elle a conduit à des accords de partenariat juridiquement contraignants qui peuvent compromettre les résultats de la collaboration. Cundill *et al.* (2019) indiquent que les subventions individuelles ont eu un effet dissuasif inattendu sur

la collaboration des partenaires principaux, car ils devaient rendre des comptes au bailleur de fonds individuellement plutôt que collectivement. D'autre part, le fait d'exiger des bénéficiaires de subventions qu'ils gèrent la coordination de partenaires multiples a posé un défi relevé par un certain nombre de bénéficiaires de subventions, dont l'un a qualifié la coordination de « mal nécessaire ». Une autre personne interrogée a déclaré :

Une chose que je voudrais mentionner et qui est très administrative : une subvention comportant beaucoup plus de partenaires pourrait parfois être difficile à gérer. Il devient difficile pour les partenaires d'assumer la coordination complète. (Entrevue semi-structurée, bénéficiaire de subventions)

Comme le montrent ces résultats, la coordination de diverses parties prenantes, entre différentes régions et différents secteurs, pose un défi et nécessite une réflexion approfondie pour maximiser la valeur et réduire au minimum les complications.

3.2.2. Mobilisation du secteur privé

POINT ESSENTIEL À RETENIR : La mobilisation du secteur privé constitue un exemple de connexion du CRDI avec un ensemble plus diversifié d'acteurs pour soutenir la mise à l'échelle. Le secteur privé lui-même est diversifié, allant des grandes multinationales aux microentreprises dans les pays à revenu faible ou intermédiaire. Les programmes et projets du CRDI ont collaboré avec des acteurs du secteur privé de diverses manières qui, selon eux, ont apporté une valeur ajoutée et soutenu les efforts de mise à l'échelle. La collaboration avec le secteur privé présente un certain nombre de difficultés, dont beaucoup découlent des différents paradigmes des acteurs du secteur privé et du développement. La stratégie de mobilisation du secteur privé du CRDI, qui vient d'être finalisée, devrait contribuer à fournir les orientations nécessaires à la mobilisation du secteur privé.

La coordination avec le secteur privé a été déterminée par le CRDI lors de la phase préliminaire de cette évaluation comme un domaine d'intérêt particulier pour la mise à l'échelle des résultats de la recherche. Dans son plan stratégique 2015-2020, le CRDI s'est engagé à mettre en relation des solutions avec des acteurs qui peuvent contribuer à faire progresser ces solutions pour obtenir un impact à grande échelle, en mentionnant spécifiquement le secteur privé. Les données de cette section proviennent de l'étude de cas de l'évaluation de la mobilisation du secteur privé et de la mise à l'échelle.

Le secteur privé est défini au sens large, englobant les grandes multinationales et les petites, voire les microentreprises des pays en développement. Il comprend également les entreprises ou les associations sectorielles.

Il y a eu une mobilisation assez importante du secteur privé, et le CRDI a récemment lancé une stratégie d'engagement du secteur privé. Le personnel du CRDI issu de trois programmes (Fondements pour l'innovation, Agriculture et sécurité alimentaire, et Emploi et croissance) a déclaré que l'engagement du secteur privé était inclus dans la conception de leur programme en réponse à l'objectif stratégique de mise à l'échelle. Dans une présentation faite en 2019 au Conseil des gouverneurs du CRDI, il a été indiqué qu'environ 25 % des projets de recherche du CRDI comportaient une participation du secteur privé, et qu'il y avait beaucoup à apprendre de ces expériences (IDRC, 2019). L'étude cartographique de 2018 portant sur 50 projets du CRDI ayant l'intention d'être mis à l'échelle a révélé que deux tiers des projets de l'échantillon avaient l'intention de faire appel au secteur privé (Sanchez-Swaren, 2018). Cela pourrait suggérer que l'engagement du secteur privé représente une approche utilisée plus intentionnellement pour mettre à l'échelle les résultats de la recherche.

Dans le tableau 2, nous présentons plusieurs exemples d'engagement avec des acteurs du secteur privé en utilisant une typologie présentée dans la Stratégie d'engagement du secteur privé du CRDI. D'autres exemples sont fournis dans l'étude de cas sur l'évaluation de l'engagement du secteur privé et de la mise à l'échelle.

Tableau 2 : Typologie du CRDI pour l'engagement du secteur privé avec des exemples*

Typologie	Programme
T1 : Faciliter la recherche au niveau sectoriel avec et sur les acteurs du secteur privé	<p>Nouveaux mécanismes de résilience dans les pays semi-arides (PRISE)</p> <p>Ce projet de recherche a été conçu pour soutenir le développement économique résilient au climat dans les terres semi-arides. L'engagement du secteur privé comprend la participation des acteurs du secteur privé à la recherche ainsi que la participation du secteur privé à la diffusion de la recherche et à la discussion sur cette dernière. Les organisations intermédiaires, ou ce que les répondants ont appelé les « partenaires relais », ont également été incluses dans PRISE à cette fin; c'est-à-dire que ces organisations ont fourni aux membres de l'équipe de recherche un accès aux réseaux du secteur privé pour la participation à la recherche et sa diffusion.</p>
T2 : Piloter le développement de nouvelles	Fonds d'innovation en vaccins pour le bétail

solutions avec les acteurs du secteur privé dans un secteur	Parmi les stratégies visant à faire participer le secteur privé, mentionnons : a) l'attribution de fonds du CRDI à des établissements de recherche privés; b) la facilitation par le CRDI de partenariats entre des équipes de recherche et des acteurs du secteur privé qui possèdent les compétences et l'expertise nécessaires pour appuyer le processus de recherche; et c) la demande par le CRDI aux bénéficiaires de subventions de rechercher et d'intégrer des partenaires du secteur privé.
T3 : Informer les programmes politiques pour renforcer les contributions positives des acteurs du secteur privé	<p>Initiative Gouvernance, éthique et conflits d'intérêts dans le réseau de la santé publique (GECI-SP)</p> <p>Le réseau GECI-SP fournit un mécanisme important par lequel la priorité des intérêts du secteur privé dans la formulation des politiques de santé et la communication avec les consommateurs peut être abordée. Il sert également à surveiller les tentatives du secteur privé d'influencer le programme de recherche en santé et la diffusion des résultats de la recherche en santé, de manière à soutenir des politiques et des pratiques potentiellement dangereuses.</p>
T4 : Réunir des partenaires intersectoriels pour mener une action collective	<p>Plateforme de connaissances sur la participation des femmes au commerce</p> <p>Les résultats de ce projet comprennent une plateforme multi-intervenants pour favoriser le dialogue et les discussions politiques visant la mise en place de politiques et pratiques commerciales inclusives qui pourraient soutenir les entreprises dirigées par des femmes et leur accès aux marchés internationaux.</p>

*La typologie est tirée de la Stratégie d'engagement du secteur privé 2030 du CRDI (IDRC, no date). Des exemples ont été relevés dans l'étude de cas de l'évaluation de l'engagement du secteur privé et de la mise à l'échelle.

Avantages de la mobilisation du secteur privé

Dans l'ensemble, le personnel et les bénéficiaires de subventions interrogés ont été positifs à l'égard de l'engagement du secteur privé, estimant qu'il apportait une valeur ajoutée à leurs programmes et soutenait les efforts de mise à l'échelle. Les entrevues ont mis en évidence quatre avantages spécifiques :

- **Amélioration de l'accès aux ressources financières et techniques.** Par exemple, dans le cadre du programme FIVB, des partenariats avec des acteurs du secteur privé ont permis de fournir les compétences et l'expertise nécessaires pour soutenir le processus de recherche sur les vaccins, de la validation du concept aux essais et à la production de vaccins. Dans le cadre du projet Mobilisation du financement privé aux fins de l'adaptation, le CRDI a collaboré avec l'acteur du secteur privé Réseau consultatif sur le financement privé de l'Initiative sur les technologies climatiques (CTI PFAN), qui a fourni un soutien technique pour l'élaboration d'un modèle d'affaires adapté aux changements climatiques.
- **Amélioration de l'accès aux réseaux du secteur privé pour la recherche, la diffusion et la défense des intérêts** PRISE en est un bon exemple : en cherchant à générer de nouvelles connaissances sur la manière dont le développement économique dans les régions semi-arides peut être rendu plus équitable et plus résistant au changement climatique, PRISE a utilisé les réseaux du secteur privé pour recueillir des données pour la recherche et en cherchant à influencer avec ses résultats de recherche. Les personnes interrogées dans le cadre de trois projets : PRISE, Accès au financement pour les PME dans les pays les moins avancés, et Analyse de politiques pour la croissance et l'emploi II (PAGE II) ont également noté que les réseaux du secteur privé peuvent servir de levier pour la défense des intérêts liés au projet.
- **Amélioration de l'accès aux canaux du secteur privé pour la distribution des innovations aux utilisateurs finaux.** Le projet d'application à grande échelle de la production et de la distribution du sel doublement enrichi en Inde, dans le cadre duquel la collaboration avec des magasins à prix équitable a permis de distribuer du sel doublement enrichi à plus de 50 millions de personnes dans trois États indiens, offre un bon exemple.

L'étude de cas sur l'engagement du secteur privé et la mise à l'échelle montre que **l'engagement du secteur privé a contribué à la durabilité**, comme l'a fait remarquer un bénéficiaire de subventions :

Il existe un certain nombre d'exemples où des politiques telles que les plans de développement intégré des comtés au Kenya et certains plans de développement nationaux au Burkina Faso ont été modifiés sur la base d'analyses et de recommandations et en impliquant les voix du secteur privé. Curieusement, l'engagement du secteur privé a entraîné de nombreux changements durables dans l'arène politique. (Entrevue semi-structurée, bénéficiaire de subventions)

Dans un autre exemple, le programme PAGE II avait une stratégie efficace d'engagement du secteur privé pour une intervention dans le domaine de l'enseignement professionnel au Kenya, qui a conduit à un financement plus durable de la part du gouvernement :

Nous avons travaillé sur un projet d'enseignement professionnel où nous avons restructuré la formation professionnelle pour répondre aux besoins du secteur privé. Nous avons donc engagé le secteur privé autour de la restructuration. Nous avons établi un lien entre le milieu universitaire et l'industrie. Nous étions l'intermédiaire entre la demande du secteur privé et l'offre de ce que le milieu universitaire peut produire, ce qui a conduit le gouvernement à accorder davantage de fonds aux initiatives publiques et privées en matière d'enseignement professionnel. (Entrevue semi-structurée, membre du personnel du CRDI)

Défis de la mobilisation du secteur privé

Pour de nombreux programmes et employés, la mobilisation du secteur privé était relativement nouvelle et présentait des défis. Nombre de ces difficultés découlent de l'idée que les deux secteurs ont des motivations différentes – il est généralement admis que la recherche pour le développement vise le bien public, tandis que le secteur privé est motivé par le profit. Ils n'ont pas non plus l'habitude de travailler ensemble et ont un vocabulaire, des outils et des mesures incitatives différentes. Le personnel que nous avons interrogé a également noté que les acteurs du secteur privé ne sont pas toujours intéressés par une collaboration avec des projets de recherche, notamment lorsque le retour sur investissement est perçu comme faible, que les risques sont perçus comme élevés et que les délais du projet sont longs.

Nombre de ces difficultés découlent de l'idée que les deux secteurs ont des motivations différentes – il est généralement admis que la recherche pour le développement vise le bien public, tandis que le secteur privé est motivé par le profit.

- **Capacité variable du personnel du CRDI à s'engager efficacement auprès du secteur privé :** Un examen de la mobilisation du secteur privé pour le programme Emploi et croissance (Tewes-Grادل & Elliot-Gaved, no date) fait état d'une capacité et d'une compréhension variables parmi le personnel du CRDI sur la façon de mobiliser efficacement les entreprises. Les résultats du sondage de l'évaluation mené auprès du personnel du CRDI ont indiqué que moins de 5 % (n=43) des répondants étaient d'accord dans une large mesure pour dire que le

CRDI avait une bonne compréhension de la façon de soutenir la mobilisation du secteur privé (19 % étaient plutôt d'accord, 16 % n'étaient pas sûrs et 61 % étaient très peu ou pas du tout d'accord).

- Par exemple, une analyse de rentabilité correspond à un outil largement utilisé dans le secteur privé pour justifier un investissement, et les chercheurs ne sont pas toujours familiers avec cet outil. Le personnel du CRDI et les bénéficiaires de subventions ont souvent mentionné la nécessité de fournir des modèles d'affaires solides pour faire participer le secteur privé. Une partie de l'élaboration d'un modèle d'affaires solide consiste également à être capable de démontrer le retour sur investissement d'une innovation pour les utilisateurs finaux. Cela n'est pas toujours facile à démontrer en termes financiers. Par exemple, certains projets du FCRSAI 2 n'étaient pas clairs quant à la rentabilité et aux retours nets sur investissement pour les petits exploitants agricoles du soutien fourni pour augmenter la production alimentaire grâce à des services de vulgarisation basés sur les TIC et dirigés par le secteur privé.
- **Droits de propriété intellectuelle :** Un autre défi majeur qui ressort des données d'évaluation est la question des droits de propriété intellectuelle (PI) que les acteurs du secteur privé conservent habituellement pour soutenir leurs bénéfices. Le CRDI a travaillé sur une stratégie de propriété intellectuelle axée sur les brevets de produits, les questions liées à l'accès public et les publications. Actuellement, les problèmes de propriété intellectuelle sont en grande partie gérés au cas par cas. Le FIVB, par exemple, a engagé l'Office canadien de la propriété intellectuelle pour fournir à ses bénéficiaires de subventions une formation sur les questions liées à la propriété intellectuelle. Le FIVB a également travaillé avec un groupe de consultants, dont un expert en propriété intellectuelle, pour obtenir des conseils.

L'étude de cas sur l'engagement du secteur privé et la mise à l'échelle montre de façon convaincante que le fait de travailler avec des organisations intermédiaires ou en contact avec les entreprises peut aider à combler le fossé entre le CRDI et ses partenaires de recherche et le secteur privé. De nombreuses personnes interrogées par le personnel du CRDI ont fait référence à des organisations intermédiaires ou orientées vers les entreprises - y compris des organisations non gouvernementales et professionnelles, des réseaux, des fonds et des forums – en tant qu'acteurs importants du secteur privé; on peut citer comme exemples le Réseau consultatif sur le financement privé, le Fonds multilatéral d'investissement, le Bureau de promotion du commerce Canada, WEConnect et le Forum économique mondial. Ces organisations facilitent les liens, le dialogue et la coopération entre les parties prenantes du secteur privé, du secteur public et de la société civile. Ils peuvent également fournir une assistance financière et technique au secteur privé.

Désormais, au lieu d'accorder nos subventions à des institutions de recherche, nous les accordons à une organisation intermédiaire ou en contact avec les entreprises, car celles-ci sont mieux placées pour comprendre les besoins du secteur privé en matière de recherche. La recherche ne porte donc pas seulement sur les bonnes questions, mais aussi sur l'idée que les nouveaux modèles d'entreprise peuvent être mis à l'échelle. (entrevue semi-structurée, membre du personnel du CRDI)

Le programme PRISE, qui a cherché à générer de nouvelles connaissances sur la façon dont le développement économique dans les régions semi-arides peut être rendu plus équitable et plus résilient aux changements climatiques, constitue un exemple. La collaboration avec des intermédiaires – y compris des ONG comme le Kenya Markets Trust – a permis à l'équipe de recherche d'accéder aux réseaux du secteur privé afin de susciter l'intérêt et la participation au projet, à la fois comme informateurs et comme destinataires des résultats de la recherche.

La coordination avec le secteur privé est clairement perçue comme importante pour la mise à l'échelle des résultats de la recherche à bien des égards, et la stratégie d'engagement du secteur privé 2030, qui vient d'être finalisée, sera importante pour aider à orienter la manière dont le personnel comprend l'engagement avec le secteur privé.

3.2.3. Conclusion

La mise en place de structures de collaboration pour soutenir la mise à l'échelle nécessite une réflexion approfondie. Réunir des partenaires traditionnels et non traditionnels pour relever les défis de manière holistique et systémique peut aider à trouver des solutions plus efficaces, mais il n'est pas facile de soutenir cette collaboration.

ENCADRÉ 5 : Résumé des facteurs favorables et des défis à relever pour coordonner la mise à l'échelle

Facteurs favorables/forces

- Le CRDI compte de nombreux exemples de programmes compliqués avec une variété d'arrangements de coordination dont il s'est inspiré pour soutenir la mise à l'échelle des résultats de la recherche.
- L'utilisation d'un principe d'organisation tel que l'emplacement géographique ou le point névralgique s'est avérée efficace pour encourager la collaboration, l'apprentissage et la synthèse afin de soutenir la mise à l'échelle.

- Les structures de coordination doivent être agiles, réactives et flexibles; elles doivent être capables d'adapter l'approche lorsque quelque chose ne fonctionne pas. Bien que l'évaluation ait trouvé des preuves de cette flexibilité, ce n'était pas toujours le cas.
- Il est important de disposer d'une capacité de coordination suffisante – soit au sein du CRDI, soit au niveau des bénéficiaires de subventions, soit les deux selon la complexité du projet. Le CRDI a expérimenté un certain nombre d'options différentes à cet égard.
- Les programmes soutiennent la mise à l'échelle en travaillant avec un ensemble évolutif d'acteurs dans un système à mesure que le processus de recherche se déroule. Ils se rendent également compte qu'il est essentiel de faire appel aux bons partenaires, et le plus tôt sera le mieux.
- La création d'espaces de collaboration, l'organisation de processus d'apprentissage réguliers et la création d'un fonds pour les collaborations émergentes afin de soutenir l'approche de gestion adaptative d'un programme constituent d'autres caractéristiques clés de la conception qui permettent la mise à l'échelle des résultats de la recherche. Il s'agit de considérations de conception utiles pour toute entreprise de recherche transdisciplinaire à grande échelle, car elles favorisent la coordination du réseau complexe d'acteurs impliqués dans les processus de mise à l'échelle, tout en facilitant la collaboration et l'apprentissage.
- Les partenariats productifs doivent être entretenus.

Difficultés

- Les grandes structures de coordination peuvent devenir inflexibles et empêcher l'adaptation et la réaction rapide nécessaires pour soutenir la mise à l'échelle.
- Les structures de coordination compliquées ajoutent de la complexité aux processus de mise à l'échelle et peuvent ne pas être le meilleur moyen de coordonner les différents acteurs dans les grands programmes.
- La coordination demande du temps et des ressources; si elle n'est pas correctement financée, elle peut détourner l'attention d'autres activités importantes comme la recherche elle-même.
- La réflexion stratégique sur le bon ensemble d'acteurs ne reçoit pas toujours l'attention qu'elle mérite de la part des agents responsables.

3.3. Apprentissage de la mise à l'échelle

L'apprentissage de la mise à l'échelle a été un élément clé de la mise en œuvre de l'objectif stratégique du CRDI qui consiste à investir dans les connaissances et les innovations pour un changement positif à grande échelle, et ce, pour deux raisons. Tout d'abord, l'objectif stratégique incluait l'ambition pour le CRDI d'être reconnu pour le partage de son apprentissage dans la mise à l'échelle des solutions. Deuxièmement, comme nous l'avons vu au chapitre 2, l'expérience du CRDI en matière de mise à l'échelle était limitée à un petit nombre de programmes au début de la période stratégique et, pour de nombreux programmes, il s'agissait d'une nouvelle façon de travailler.

Comme point de départ de la réflexion sur la façon dont le CRDI s'est instruit en matière de mise à l'échelle, l'équipe d'évaluation a demandé aux répondants dans le cadre du sondage auprès du personnel quelles étaient les sources les plus importantes pour en apprendre davantage à propos de la mise à l'échelle.

Figure 7 montre que les deux premières réponses concernent l'apprentissage au sein des programmes : apprendre des bénéficiaires de subventions (67 %) et apprendre des collègues du même programme (49 %). Alors que l'apprentissage à partir de l'extérieur du programme [par exemple, le travail de l'initiative Mise à l'échelle de la science (26 %), d'autres programmes (21 %) ou des experts externes (23 %)] était significativement plus faible. Le suivi de l'information représentait le moyen le moins important pour l'apprentissage à propos de la mise à l'échelle (16 %). Cela commence à dresser un portrait de l'apprentissage à partir des efforts de mise à l'échelle que nous examinons plus en détail dans cette section : d'abord en examinant les possibilités et les défis de l'apprentissage *au sein* des programmes, puis l'apprentissage *entre les programmes*.

Cette section s'appuie sur les études de cas de l'évaluation (en particulier les études de cas sur l'apprentissage organisationnel à propos de la mise à l'échelle et de la programmation de la mise à l'échelle), l'examen organisationnel, le sondage auprès du personnel et le sondage auprès des bénéficiaires de subventions. Cela comprend des entrevues axées sur l'apprentissage avec 18 membres du personnel choisis au hasard dans l'ensemble du Centre, d'entrevues avec 10 cadres supérieurs, où l'apprentissage était l'un des nombreux sujets abordés, et des entrevues avec 8 membres du personnel de programmes et 8 bénéficiaires de subventions de 5 programmes, qui ont porté sur la manière dont ces programmes abordaient l'apprentissage. Sur les quelque 90 membres admissibles du personnel du programme, 43 ont répondu au sondage auprès du personnel, et 95 bénéficiaires de subventions ont répondu au sondage auprès des bénéficiaires de subventions, qui comportaient tous deux des questions sur l'apprentissage.

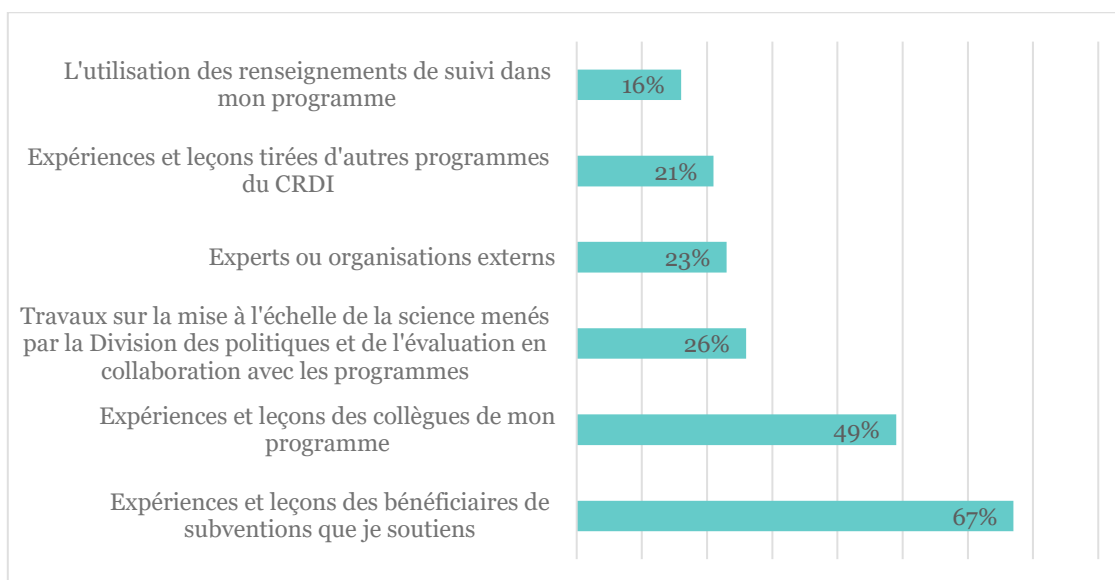


Figure 7 : Réponses à la question du sondage auprès du personnel du CRDI « Quels sont les éléments qui ont été les plus importants pour votre propre apprentissage à propos de la mise à l'échelle? Sélectionnez les trois réponses les plus significatives. (n=43) »

3.3.1. Apprentissage au sein des programmes

POINT ESSENTIEL À RETENIR : L'apprentissage de la mise à l'échelle a tendance à se faire surtout dans le cadre des programmes, ce qui laisse entendre que pour le personnel du CRDI, la mise à l'échelle est un concept appliqué dont il fait l'apprentissage par la pratique et, surtout, avec les bénéficiaires de subventions. Les réunions de programmes et les ateliers avec les bénéficiaires de subventions, ainsi que les discussions individuelles, sont des contextes particulièrement fructueux pour l'apprentissage de la mise à l'échelle, parallèlement aux examens systématiques de l'apprentissage et aux documents de synthèse, en particulier pour les programmes financés par des sources extérieures. Le défi le plus pressant auquel est confronté le personnel du CRDI en matière d'apprentissage correspond au manque de temps. Dans certains cas, les chefs de programme ont créé un espace formel pour que les administrateurs de programme puissent en apprendre davantage à propos de la mise à l'échelle, mais souvent, l'apprentissage (sur n'importe quel sujet) est laissé de côté au profit d'autres priorités de l'entreprise.

Le personnel du CRDI joue des rôles importants et complémentaires en ce qui concerne l'apprentissage de la mise à l'échelle. Les résultats de l'évaluation mettent en évidence les rôles des agents responsables, des chefs de programme et des agents de gestion de programme. Nous avons constaté que les bénéficiaires de subventions étaient, dans l'ensemble, très reconnaissants de l'appui du CRDI et la plupart des répondants au

sondage auprès des bénéficiaires de subventions ont indiqué qu'ils s'étaient engagés dans l'apprentissage de la mise à l'échelle avec le CRDI. Lorsqu'on a demandé aux bénéficiaires de subventions s'ils avaient discuté avec le CRDI de la façon de procéder à l'évaluation, à l'apprentissage et à l'adaptation continus du processus de recherche afin de déterminer l'échelle qui permettrait d'obtenir un impact optimal, 78 % (n=81) des répondants ont répondu « plutôt » ou « dans une large mesure ». La citation suivante d'un répondant au sondage l'illustre bien : « L'équipe du CRDI a été un excellent allié qui nous a permis d'apprendre, de grandir, d'appliquer nos connaissances et de nouvelles connaissances, ce qui nous a renforcés en tant qu'universitaires ». Cependant, il existe une demande pour que l'on mette encore plus l'accent sur l'apprentissage dans les projets, 79 % (n=86) des répondants au sondage auprès des bénéficiaires de subventions nous ont dit qu'ils auraient trouvé utile d'avoir plus de discussions avec le CRDI sur la mise à l'échelle des résultats de la recherche dans leurs projets.

Le rôle des agents responsables a été souligné par les personnes interrogées au sein du personnel comme étant particulièrement important pour l'apprentissage de la mise à l'échelle – en s'engageant auprès des bénéficiaires de subventions et en examinant les projets de leurs portefeuilles. Mais nous avons constaté que les agents responsables ne sont pas les seuls à jouer un rôle important dans l'apprentissage. Les chefs de programme ont le pouvoir de fournir l'espace formel (y compris le temps financé) pour que le personnel apprenne à mettre à l'échelle les résultats de la recherche et à mettre cet apprentissage en pratique. Plusieurs personnes interrogées ont souligné l'importance du rôle du chef de programme, certaines attribuant l'apprentissage au sein de leur programme aux décisions du chef de programme. Par exemple, une personne interrogée a déclaré : « Le zèle de mon chef de programme pour la mise à l'échelle signifiait que je devais intégrer la mise à l'échelle dans ma stratégie... et il a assuré un suivi ».

Les agents de gestion de programme (AGP) organisent souvent l'apprentissage au sein du programme, synthétisent les données provenant de diverses sources et produisent des rapports pour les chefs de programme, les directeurs de domaine de programme et la haute direction. Par conséquent, les AGP connaissent bien les projets du portefeuille de leur programme et sont bien connectés. Une personne interrogée a déclaré que les AGP agissent comme des intermédiaires entre les administrateurs de programme, un rôle qui n'est pas officiellement reconnu, et un AGP que nous avons interrogé a déclaré : « Si les gens veulent en savoir plus sur le projet, ils viennent me voir ».

Les possibilités d'apprentissage de la mise à l'échelle au sein des programmes discutées ci-dessous ont émergé des entrevues avec les membres du personnel et aident à comprendre comment et où l'apprentissage a lieu. Cependant, il ressort clairement de ces entrevues que l'apprentissage efficace de la mise à l'échelle dans les programmes se heurte à de nombreux obstacles, qui sont également abordés ci-dessous.

Possibilités d'apprentissage de la mise à l'échelle au sein des programmes

Les membres du personnel interrogés ont décrit les espaces, les lieux et les processus par l'intermédiaire desquels ils avaient la possibilité de discuter et de réfléchir à leur travail sur la mise à l'échelle. L'équipe d'évaluation a classé ces possibilités en quatre groupes, dont aucun n'est exclusivement destiné à l'apprentissage de la mise à l'échelle, mais qui jouent ou peuvent jouer un rôle lié à cet apprentissage. Il n'y a pas de hiérarchie dans l'ordre de leur présentation.

Réunions de programme et ateliers avec les bénéficiaires de subventions :

Les membres du personnel interrogés ont souligné que les réunions de programme pour la mise en réseau et l'échange entre les bénéficiaires de subventions étaient considérées comme fructueuses pour l'apprentissage de la mise à l'échelle. Par exemple, l'ISMEA a organisé trois réunions générales pendant la durée de l'initiative, et la dernière réunion a mis l'accent sur l'apprentissage de la mise à l'échelle parmi les projets soutenus. Dans le cadre du FCRSAI, une série d'ateliers de mise à l'échelle a été organisée pour permettre aux bénéficiaires de subventions de se réunir afin de favoriser l'apprentissage, la collaboration et la synthèse. Ces ateliers ont été très appréciés par les bénéficiaires de subventions pour le renforcement des capacités et le partage d'expériences (Universalialia, 2016). En ce qui concerne l'IRCAAA, l'apprentissage a eu lieu dans des espaces de collaboration tels que les bilans annuels d'apprentissage et les groupes de travail. Par exemple, les personnes interrogées ont indiqué que le groupe de travail sur la valorisation de la recherche se réunissait en personne tous les six mois et discutait de la mise à l'échelle des résultats de la recherche et de la manière d'obtenir un impact à plusieurs échelles.

Examens et synthèses systématiques de l'apprentissage : Certains programmes financés par des sources externes, tels que l'IRCAAA et le FCRSAI, ont entrepris des examens périodiques de leur travail avec les bénéficiaires de subventions afin de déterminer et d'échanger les principaux enseignements sur la mise à l'échelle des résultats de la recherche. Par exemple, l'un des objectifs de la phase 2 du FCRSAI était de mettre au point des modèles de mise à l'échelle qui pourraient être utilisés par d'autres, et à cette fin, il s'est engagé dans la recherche sur la mise à l'échelle en même temps que dans la mise à l'échelle des résultats de la recherche (Universalialia, 2016). Il en est résulté d'importantes leçons sur la mise à l'échelle qui ont contribué à la compréhension du CRDI et au domaine en général, notamment par le biais d'articles de revue évalués par des pairs et rédigés par l'équipe du programme.

Une composante similaire a été conçue dans le programme KIX, appelée Recherche sur la mise à l'échelle de l'impact des innovations pédagogiques (ROSIE), qui implique un organisme de recherche spécialisé tiers pour apprendre aux côtés des bénéficiaires de subventions et synthétiser les leçons du programme. ROSIE vise à renforcer la compréhension et la capacité des bénéficiaires de subventions sur la façon d'accroître

l'impact positif et de répondre à des questions telles que : Comment adapter des approches éprouvées dans les pays à (plus) faible revenu? Que faut-il faire pour les mettre à l'échelle et comment accélérer les innovations pour atteindre le plus grand nombre d'enfants et maintenir l'impact?

Les personnes interrogées ont convenu que la synthèse entre les projets améliore la qualité globale de l'apprentissage de la mise à l'échelle et l'évaluation a repéré des éléments probants de cela dans les programmes qui comprenaient une synthèse, tels que le programme CEDEF, l'IRCAAA et le FCRSAI (voir section 3.1.4). Cependant, plusieurs personnes interrogées dans le cadre de l'étude de cas sur l'apprentissage organisationnel à propos de la mise à l'échelle ont déclaré qu'il y avait peu de synthèse formelle des connaissances entre les projets dans les programmes sur lesquels elles travaillaient, les personnes interrogées suggérant que la raison en était un manque de ressources et d'outils pour soutenir ce type d'activités.

Évaluations des programmes : Tous les programmes devaient commander des évaluations, et les sujets ou les portefeuilles à évaluer étaient déterminés par les programmes eux-mêmes. Les programmes de base ont eu tendance à faire l'objet d'une seule évaluation sommative, bien que tous les programmes de base n'aient pas été évalués au cours de cette période stratégique, et les programmes financés par des sources extérieures ont eu tendance à commander des évaluations à mi-parcours et à terme. L'IRCAAA a cependant adopté une approche par étapes de l'évaluation, ce qui a été perçu comme ayant soutenu la mise à l'échelle en permettant de formuler des questions d'apprentissage tout au long de la mise en œuvre. Les évaluations ont été menées par des consultants externes, le processus offrant la possibilité de documenter et de partager formellement les connaissances et les renseignements du personnel du programme et des bénéficiaires de subventions. Les principales conclusions ont souvent été partagées lors de déjeuners professionnels ou de webinaires (dont nous parlons ci-dessous).

Lorsqu'il s'agit d'évaluer spécifiquement la mise à l'échelle, toutes les évaluations examinées dans le cadre de l'étude de cas sur la programmation de la mise à l'échelle ont fait état des résultats de la mise à l'échelle, mais ont différé dans leur traitement de la mise à l'échelle. L'évaluation commandée par le FCRSAI pour évaluer sa contribution à la sécurité alimentaire, qui a évalué chaque projet en fonction des perspectives de mise à l'échelle et de la probabilité de maintenir les activités lancées dans le cadre de la phase 2 du FCRSAI, constitue un bon exemple. La méthodologie d'analyse de la contribution utilisée a été particulièrement efficace pour ce type d'évaluation, qui comportait un ensemble étroit de questions appliquées à un portefeuille de projets ciblant chacun différents points d'une théorie du changement. Un autre exemple est l'évaluation sommative de l'ISMEA, qui comprenait une sous-question sur les réalisations en matière de mise à l'échelle des résultats de la recherche. Les résultats présentés pour cette question ont été déterminés à partir des réponses au sondage auprès des bénéficiaires de

subventions, et les évaluateurs ont indiqué que les répondants ont confondu l'application des connaissances (c'est-à-dire la présentation des résultats aux décideurs) et la mise à l'échelle et, en fin de compte, ils ont estimé qu'il était trop tôt pour évaluer le succès de la mise à l'échelle.

Documents d'approbation de projet (DAP) et rapports de fin de projet (RFP) : Ces deux types de documents de gestion de projet jouent un rôle dans l'apprentissage de la mise à l'échelle - ils fonctionnent comme des outils de planification, un mécanisme de collecte de données et une occasion de réflexion, car chacun d'eux comporte une section sur l'objectif stratégique de mise à l'échelle. Le DAP collecte des renseignements sur la manière dont le projet entend contribuer à l'objectif stratégique, et le RFP sollicite de l'information sur la manière dont le projet y a contribué. Les RFP offrent également un espace aux agents responsables pour documenter les résultats et l'apprentissage, qui sont ensuite examinés et approuvés par les chefs de programme et les directeurs. Il existe d'autres rapports de gestion de programme, mais les personnes interrogées ne les ont pas mentionnés comme des occasions d'apprentissage. Les personnes interrogées ont mentionné que l'une des limites des DAP et des RFP correspond au fait qu'ils favorisent une approche de l'apprentissage axée sur les projets individuels et qu'ils ne facilitent pas l'apprentissage au sein d'un groupe de projets.

Défis de l'apprentissage de la mise à l'échelle au sein des programmes

Si les entrevues avec le personnel ont mis en évidence plusieurs possibilités d'apprentissage dans les programmes, elles ont également mis en avant plusieurs défis qui, selon d'autres sources externes sur l'apprentissage organisationnel examinées pour l'étude de cas, sont communs à de nombreuses organisations publiques.

Contrainte temporelle extrême : Le défi le plus mentionné par le personnel du CRDI est la contrainte temporelle extrême, l'apprentissage (à propos de n'importe quoi) étant souvent abandonné pour se concentrer sur d'autres priorités organisationnelles. L'une des personnes interrogées a résumé cette démarche en ces termes : « distribuer l'argent rapidement » (et le justifier). Ce résultat est généralement conforme à celui de Jones (2012), qui suggère qu'il existe un problème commun aux agences de développement, à savoir que la pression exercée pour dépenser les fonds et les mécanismes de responsabilité associés diminuent l'apprentissage et la prise de décision fondée sur les éléments probants.

Aucun mandat pour apprendre la mise à l'échelle : Alors que la mise à l'échelle des résultats de la recherche constituait un objectif stratégique, dans la pratique, le personnel n'a reçu aucun mandat pour apprendre davantage à propos de la mise à l'échelle au niveau du programme. Cela signifie qu'il était facile pour d'autres priorités de prendre le dessus, par exemple, l'intégration de la sexospécificité a été mentionnée par plusieurs personnes interrogées comme bénéficiant de plus d'attention que la mise à

l'échelle. Les personnes interrogées ont également souligné que les réunions du programme étaient plus susceptibles de consacrer du temps à la planification qu'à l'apprentissage rétrospectif.

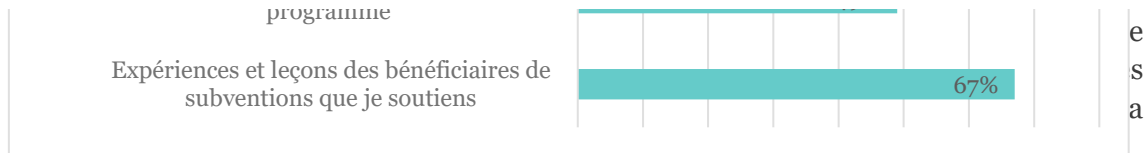


Figure 7), puisque seulement 16 % des membres du personnel interrogés ont cité ces données comme l'une des trois principales sources d'apprentissage. Les personnes interrogées ont suggéré qu'au début de la période stratégique, le CRDI a mis l'accent sur la collecte et la communication de données principalement quantitatives en ce qui concerne la mise à l'échelle des résultats de la recherche, ce qui a empêché certains membres du personnel de penser de manière plus holistique à la mise à l'échelle. Comme l'a déclaré une personne interrogée, les objectifs ont concentré l'attention sur la réussite au détriment de l'apprentissage. Cette constatation rejoint celle de Guijt (2010) qui affirme que les politiques officielles qui professent l'importance de l'apprentissage sont souvent contredites par des protocoles bureaucratiques et des systèmes comptables qui exigent des preuves de résultats par rapport à des objectifs préétablis. Au cours de ce processus, les données sont déformées (ou obtenues avec beaucoup de peine) et l'apprentissage est avorté (ou est trop aléatoire pour faire une différence).

Évitement des défis dans les espaces d'apprentissage formels : Plusieurs personnes interrogées ont déclaré qu'il y avait une tendance à éviter de parler des défis et des difficultés dans les espaces formels tels que les RFP et les réunions de grands groupes. L'une des personnes interrogées a fait remarquer ce qui suit : « dans le RFP, la franchise n'est pas bien perçue; on nous dit de limiter ou de modifier nos propos. C'est une question de gestion des risques ». Les problèmes et les difficultés sont inhérents au mandat de recherche pour le développement du CRDI, qui vise à soutenir un large éventail d'organisations dans des contextes divers. Une personne interrogée a déclaré que certaines activités allaient mal se passer, et d'autres ont fait remarquer qu'il était utile d'en prendre acte pour en apprendre davantage à propos de la mise à l'échelle. Par conséquent, alors que certaines personnes interrogées ont souligné la valeur des évaluations externes pour reconnaître les difficultés et les leçons apprises et que d'autres ont suggéré qu'elles étaient capables de discuter des difficultés dans leur travail de manière informelle au sein des équipes établies, la tendance à éviter cela dans des espaces internes plus formels peut limiter un apprentissage potentiellement précieux.

Manque d'aptitudes et de compétences pour l'apprentissage : Enfin, certaines personnes interrogées ont mentionné qu'elles manquaient d'aptitudes et de compétences pour l'apprentissage de la mise à l'échelle. Il ne s'agit pas seulement de la formation à

propos de la mise à l'échelle, qui a été mentionnée par certains comme une lacune, mais aussi de la formation à des compétences telles que la facilitation, la synthèse et la visualisation des données, qui peuvent favoriser un apprentissage plus efficace au sein des programmes.

3.1.2. Apprentissage entre les programmes

POINT ESSENTIEL À RETENIR : L'apprentissage entre les programmes était moins répandu que l'apprentissage au sein des programmes et plus difficile. La réussite de l'apprentissage interprogrammes a eu tendance à reposer sur de bonnes relations personnelles entre les acteurs. Les espaces routiniers et obligatoires où les personnes peuvent interagir au-delà des frontières du programme (tels que les réunions annuelles du programme et les déjeuners professionnels) ont fourni des occasions d'apprendre sur la mise à l'échelle, mais ces espaces étaient limités. L'initiative Mise à l'échelle de la science a constitué un important effort systématique d'apprentissage de la mise à l'échelle dans l'ensemble du Centre, qui a contribué à une meilleure compréhension de la mise à l'échelle dans certains programmes, même s'il reste du travail à faire pour partager les enseignements de cette initiative avec le personnel.

Selon le sondage et les entrevues avec le personnel, l'apprentissage entre les programmes était moins répandu et plus difficile que l'apprentissage au sein des programmes. Comme nous l'avons vu au chapitre 2, le CRDI s'est engagé dans un parcours d'apprentissage sur la mise à l'échelle et bien que, dans l'ensemble, sa compréhension de la mise à l'échelle ait beaucoup évolué au cours de cette période stratégique, l'expérience n'a pas été uniforme dans tous les programmes et au sein du personnel. Des processus ont été mis en place pour apprendre à mettre à l'échelle les programmes, par exemple, mais ils ont eu tendance à profiter aux personnes directement impliquées. En outre, les espaces organisationnels existants ont été utilisés pour faciliter l'apprentissage entre les programmes, mais il y avait un certain nombre d'obstacles à l'apprentissage efficace, comme indiqué ci-dessous.

En plus des rôles des programmes décrits ci-dessus, les personnes interrogées ont mis en avant les rôles de la Division des politiques et de l'évaluation, des directeurs de domaines de programmes et des directeurs régionaux comme étant importants pour l'apprentissage interprogrammes. Comme nous le verrons plus loin, la principale contribution de la Division des politiques et de l'évaluation a été de faciliter l'échange de connaissances par le biais de l'initiative Mise à l'échelle de la science qu'elle a organisée. Les directeurs de domaines de programmes ont joué un rôle en facilitant les connexions entre le niveau du programme et le niveau de l'organisation, en particulier, comme l'ont mentionné les personnes interrogées, en ce qui concerne la définition des attentes et le développement de systèmes de collecte de données et de suivi. Les directeurs régionaux

soutiennent l'apprentissage interprogrammes en reliant les programmes autour de thèmes importants au sein de la région et en organisant des réunions régionales.

Possibilités d'apprentissage à propos de la mise à l'échelle entre les programmes

Les personnes interrogées ont décrit divers espaces offrant au personnel la possibilité d'interagir au-delà des frontières du programme pour en apprendre davantage à propos de la mise à l'échelle, y compris les processus d'apprentissage systématique tels que l'initiative Mise à l'échelle de la science, les événements tels que les réunions d'apprentissage annuelles et les déjeuners professionnels, ainsi que d'autres facteurs organisationnels tels que les accords de collaboration des administrateurs de programme et les bureaux régionaux.

Mise à l'échelle de la science : L'initiative Mise à l'échelle de la science du CRDI, dirigée par la Division des politiques et de l'évaluation, mais à laquelle plusieurs programmes ont participé de manière substantielle, a présenté des recherches sur la mise à l'échelle (par des études de cas des programmes du CRDI) et des communications (grâce à des ouvrages, des articles publiés et des webinaires et discussions internes). En particulier, la Division des politiques et de l'évaluation a mis en place un groupe de travail du CRDI connu sous le nom des « amis critiques de la mise à l'échelle de la science » pour sélectionner et examiner des études de cas qui ont fourni un espace précieux pour l'apprentissage interorganisationnel des personnes impliquées. L'événement scalingXchange vise à faciliter l'apprentissage de la mise à l'échelle avec les bénéficiaires de subventions du CRDI et à améliorer le soutien du CRDI et des autres bailleurs de fonds à la mise à l'échelle.

Selon plusieurs personnes interrogées, le projet Mise à l'échelle de la science a été l'une des initiatives les plus importantes pour développer la compréhension de la mise à l'échelle par le CRDI. En particulier, le concept d'envergure optimale a aidé certains membres du personnel à surmonter l'idée dominante selon laquelle la mise à l'échelle ne vise qu'à obtenir de plus grands chiffres.

Les personnes interrogées ont suggéré que les études de cas de l'initiative Mise à l'échelle de la science ont permis de partager l'expérience du travail du CRDI, et que l'engagement de la Division des politiques et de l'évaluation dans les communautés de pratique mondiales a permis de propager les leçons d'autres organisations. Plusieurs personnes interrogées ont suggéré que l'initiative Mise à l'échelle de la science avait permis de clarifier la terminologie et les concepts relatifs à la mise à l'échelle et d'ouvrir la définition de la mise à l'échelle au-delà de l'innovation technologique pour y inclure l'influence des politiques, ce qui a fait entrer davantage de programmes dans le débat sur la mise à l'échelle.

Toutefois, les enseignements tirés du travail de l'initiative Mise à l'échelle de la science n'ont pas été pleinement intégrés dans l'ensemble du Centre. Il y a des poches d'enthousiasme et d'appréciation, que nos entrevues ont mis en évidence, mais il s'agit généralement du personnel directement impliqué dans les études de cas et le groupe de travail de l'initiative Mise à l'échelle de la science. De nombreuses entrevues avec des membres du personnel sélectionnés de manière aléatoire pour l'étude de cas sur l'apprentissage organisationnel n'ont pas mentionné le travail de l'initiative Mise à l'échelle de la science, et certains ont seulement mentionné un webinaire de l'initiative auquel ils avaient assisté, sans donner plus de détails. En outre, un grand nombre des membres du personnel que nous avons interrogés et des documents de programme que nous avons examinés ont présenté la mise à l'échelle d'une manière qui n'est pas conforme aux leçons tirées de l'initiative Mise à l'échelle de la science. Par exemple, de nombreuses sources parlent de la mise à l'échelle des innovations, alors que l'initiative Mise à l'échelle de la science met l'accent sur la mise à l'échelle de l'impact et l'envergure optimale.

Les résultats du sondage auprès du personnel suggèrent également que des défis conceptuels subsistent lorsqu'il s'agit pour le personnel de comprendre la mise à l'échelle. Ainsi, bien que l'initiative Mise à l'échelle de la science contribue à améliorer cette situation, les idées n'existent pas depuis assez longtemps pour avoir un effet marqué sur la pratique des programmes et il reste du travail à faire pour diffuser les résultats.

Réunions annuelles d'apprentissage : Le Forum annuel sur l'apprentissage du CRDI, qui réunit tout le personnel, a été organisé pour la dernière fois en 2011, et la Réunion annuelle de programme a continué à le remplacer, la dernière ayant eu lieu en 2019. Ces réunions ont eu lieu au siège à Ottawa et ont rassemblé le personnel des programmes couvrant divers sujets pendant 2 ou 3 jours. Il s'agissait d'une occasion d'approfondir un sujet d'intérêt pour l'organisation et d'apprendre ce que faisaient les autres programmes. Une personne interrogée s'est souvenue d'une séance sur la recherche sexotransformatrice, avec une présentation, un groupe de discussion et des petits groupes qui ont beaucoup contribué à la sensibilisation. Une autre a mentionné une séance sur la mise à l'échelle de l'impact qui a donné l'occasion de discuter de ce que cela signifiait et de la manière de l'opérationnaliser. Une personne interrogée a suggéré que le forum annuel sur l'apprentissage représentait le processus d'apprentissage le plus structuré du CRDI.

Déjeuners professionnels et webinaires : Plus de la moitié des personnes interrogées dans le cadre de l'étude de cas sur l'apprentissage organisationnel de la mise à l'échelle ont mentionné les déjeuners professionnels et/ou les séminaires d'apprentissage à l'heure du déjeuner comme des espaces offrant des possibilités d'apprentissage, notamment en matière de mise à l'échelle. Traditionnellement, les

participants se réunissent en groupes dans les bureaux régionaux ou en ce qui concerne le personnel en déplacement à l'étranger – des réunions de style téléconférence plutôt que des webinaires. Cependant, la COVID-19 les a transformés en webinaires formels. Ils sont organisés par programme et ont permis de présenter les résultats de l'évaluation des projets du CRDI, les présentations des bénéficiaires de subventions sur une question ou un projet et les travaux d'experts externes sur une question d'actualité. Certaines personnes interrogées ont fait référence à un webinaire au cours duquel les résultats de l'initiative Mise à l'échelle de la science ont été partagés avec le personnel, ce qui a offert une occasion formelle de fournir une rétroaction et des réflexions.

Collaboration des administrateurs de programme (AP) : L'intégration de la collaboration des AP dans un projet permet de travailler avec des collègues d'autres programmes de manière formelle, ce qui constitue un moyen potentiel de partager l'apprentissage sur la mise à l'échelle. Cependant, trois personnes interrogées ont suggéré que la collaboration dans le cadre de cet arrangement tendait à être une lutte, car il y avait peu d'incitations à la collaboration des AP et que l'investissement en temps ne conduisait pas toujours à un apprentissage de qualité ou à d'autres avantages, et la collaboration des AP était parfois laissée de côté.

Bureaux régionaux : Certaines personnes interrogées ont noté que les bureaux régionaux représentaient un lieu d'apprentissage interprogrammes. Dans un cas, tous les agents responsables qui géraient des projets dans différents programmes de la région se sont réunis périodiquement. Une personne interrogée a souligné que les bureaux régionaux permettaient également au personnel du CRDI d'entrer en contact direct avec les organisations de base dans les pays en développement, offrant ainsi un moyen de relier les cadres supérieurs aux réalités des pays.

Discussions informelles/ponctuelles : Plusieurs personnes interrogées ont suggéré que les conversations entre le personnel de différents programmes situés dans le même lieu physique (par exemple, à Ottawa ou dans les bureaux régionaux) avant la COVID-19 se déroulaient souvent de manière informelle dans les couloirs et les cages d'escalier et pendant les repas et les pauses. Une personne interrogée a déclaré : « Différentes personnes se réunissent à l'heure du déjeuner ou pendant les pauses, c'était un bon moyen de rencontrer des gens et de soulever des questions », tandis qu'un autre a déclaré : « Nous travaillions au même étage, à quelques bureaux de distance... les discussions organiques ont plus de chances de se produire si on se trouve dans le même espace... ». Certaines personnes interrogées ont déclaré qu'elles rencontraient souvent d'autres membres du personnel pour des activités sociales, ce qui a conduit à des interactions plus structurées/intentionnelles.

Défis liés à l'apprentissage de la mise à l'échelle entre les programmes

Comme pour l'apprentissage au sein des programmes, l'apprentissage entre les programmes présente des difficultés, principalement liées à des facteurs organisationnels.

Différentes approches de la mise à l'échelle : Un facteur majeur abordé plus tôt dans l'évaluation et qui est revenu plusieurs fois dans nos entrevues avec les membres du personnel au sujet de l'apprentissage repose sur le fait que les programmes disposaient de leurs propres approches et de leur propre compréhension de la mise à l'échelle, et que celles-ci n'étaient pas toujours cohérentes entre les programmes.

Cloisonnement des programmes : Comme l'a dit l'une des personnes interrogées : « Les programmes mènent souvent leurs propres affaires, ils ne regardent pas horizontalement, ils sont concentrés, ils ont une seule idée en tête ». Il y a parfois une concurrence d'idées entre les programmes, ce qui entrave l'apprentissage. Par exemple, une personne interrogée a déclaré : « Comment faire pour tenir compte de différentes épistémologies, de différents types de données et de types de processus? Nous avons débattu ce point, et la question est loin d'être résolue. Y a-t-il une hiérarchie? Comment réunir tout cela? »

Dans l'ensemble, les différences entre les programmes semblent rendre la collaboration plus difficile pour le personnel, comme l'a souligné une personne interrogée : « Il faut travailler dur et avoir une bonne entente avec les collègues et une compréhension commune du problème, du contexte et du bénéficiaire des subventions... ».

Différents points de départ : Dans certaines entrevues, le personnel a déclaré que la manière dont la mise à l'échelle a été introduite au début de la période stratégique l'a fait paraître plus pertinente pour les programmes qui s'alignent plus étroitement sur les sciences naturelles (comme l'agriculture et les vaccins) que sur les sciences sociales (comme la gouvernance et les services sociaux). Pour certains programmes du CRDI qui mettent l'accent sur l'information sur le changement de politique, il n'était pas immédiatement évident de savoir comment ils allaient aborder la mise à l'échelle, malgré l'expérience de programmes comme l'ISMEA qui exploraient volontiers la mise à l'échelle par le biais de la politique. C'est ce qu'illustre l'une des personnes interrogées, qui a fait remarquer : « Il est parfois plus facile de changer d'échelle dans le domaine de l'agriculture ou de la technologie financière, mais pas dans celui des questions sociales ou politiques... si vous parlez de l'adoption de politiques, pouvez-vous considérer qu'il s'agit d'une mise à l'échelle de l'impact? »

Trop de connaissances sont détenues en privé : Enfin, les membres du personnel interrogés ont souligné les connaissances considérables détenues dans des rapports et par des personnes au sein du CRDI, ce qui pourrait faciliter l'apprentissage de la mise à

l'échelle des résultats de la recherche. Toutefois, dans l'ensemble, l'accès à ces connaissances s'est souvent avéré difficile. Comme l'a dit l'une des personnes interrogées, « l'apprentissage dépend de ce que vous savez de ce que font les programmes et les équipes sur des questions similaires... mais il peut être difficile de se faire une idée de ce qui se passe... difficile d'obtenir des détails sur les personnes à contacter à propos d'un sujet en particulier... ». Ce constat est conforme à celui de Moynihan et Landuyt (2009) qui suggèrent que l'apprentissage organisationnel dans le secteur public peut être favorisé par des systèmes de collecte, de stockage et de diffusion de l'information. Bien que le CRDI dispose d'un système de gestion des documents basé sur SharePoint, certains membres du personnel nous ont dit qu'il ne servait pas à trouver des enseignements provenant d'autres programmes. D'autres personnes interrogées ont souligné que la communication interne était souvent le facteur limitant; les connaissances existent, mais elles ne sont pas toujours mises à la disposition du personnel qui pourrait les utiliser.

3.3.2. Conclusion

L'apprentissage a été particulièrement important dans la mise en œuvre de l'objectif stratégique de mise à l'échelle car, comme nous l'avons noté précédemment, si l'objectif stratégique engageait le CRDI à fournir des solutions à l'échelle, il ne contraignait ni ne prescrivait les programmes sur la manière de le faire. Il était donc important pour les programmes de développer et de renforcer leurs propres approches et de partager cette expérience avec d'autres.

Cette section a mis en évidence divers espaces et processus formels et informels qui offrent des possibilités d'apprentissage de la mise à l'échelle au sein des programmes et entre eux, ainsi que les défis à l'apprentissage qui existent dans les deux cas. Nous avons constaté que l'apprentissage s'est produit plus fréquemment au sein des programmes qu'entre les programmes et qu'il tend à être plus propice dans les processus moins formels (comme le groupe des amis critiques de la mise à l'échelle de la science) que dans les processus plus formels (comme les RFP). Les programmes financés par des fonds externes étaient plus susceptibles de fournir des possibilités d'apprentissage substantielles que les projets financés par des fonds de base, car les premiers étaient en mesure d'allouer plus de ressources pour des examens périodiques afin de générer des synthèses et de réunir des partenaires. Dans l'encadré 6, nous présentons un résumé de ces forces et défis.

ENCADRÉ 6 : Points forts et défis liés à l'apprentissage à propos de la mise à l'échelle

Points forts/positifs facilitant l'apprentissage à propos de la mise à l'échelle

- Les chefs de programme ont le pouvoir de fournir un espace (y compris du temps financé) pour aider les agents responsables à se familiariser avec la mise à l'échelle et à mettre en pratique ce qu'ils ont appris.
- Le personnel du programme apprend des bénéficiaires de subventions; les réunions et les ateliers du programme avec les bénéficiaires de subventions, ainsi que les discussions en tête-à-tête, sont particulièrement fructueux pour l'apprentissage.
- Les examens et les synthèses systématiques de l'apprentissage entrepris par certains programmes financés par des fonds externes aident à déterminer et à diffuser les apprentissages.
- L'approche par étapes de l'IRCAA pour l'évaluation du programme a soutenu l'apprentissage de la mise à l'échelle en permettant de développer des questions d'apprentissage tout au long de la mise en œuvre.
- L'initiative Mise à l'échelle de la science a facilité un effort systématique d'apprentissage de la mise à l'échelle dans les programmes, aidant certains membres du personnel à apprendre et à développer leur compréhension de la mise à l'échelle en s'engageant dans l'étude (en particulier, le groupe de travail mis en place pour sélectionner et examiner les études de cas) ainsi que dans les résultats publiés.
- Certains bureaux régionaux ont réuni périodiquement les programmes de la région et ont aidé le personnel à entrer en contact avec les organisations de base, ce qui a favorisé l'apprentissage.
- Les conversations informelles entre les employés d'un même bureau (pré-COVID-19) ont facilité l'apprentissage entre les employés d'un même programme ou d'un programme différent.

Défis/domaines à améliorer pour l'apprentissage à propos de la mise à l'échelle

- Le personnel du programme est soumis à des contraintes de temps, l'apprentissage étant souvent abandonné au profit de ce qui est perçu comme des priorités plus pressantes pour l'organisation.
- Si les DAP et les RFP offrent un espace de réflexion sur la mise à l'échelle au sein d'un projet, le personnel ne bénéficie que d'un soutien formel limité pour entreprendre une synthèse systématique des connaissances entre les projets.
- Les données de suivi ne semblent pas être utilisées pour l'apprentissage au sein des programmes, puisque seuls 16 % des répondants au sondage auprès du personnel les citent parmi les trois principales sources d'apprentissage.
- Peu d'espaces routiniers et obligatoires existent pour que le personnel puisse interagir au-delà des limites du programme.

- La tendance est à ne pas vouloir discuter des défis dans le cadre des mécanismes formels de rapport.
- Différentes compréhensions et approches de la mise à l'échelle existent entre les programmes, couplées à une tendance des programmes à se concentrer sur leurs propres sujets et approches sans regarder horizontalement ce que font les autres programmes.

4. POSITIONNEMENT DE L'APPROCHE DU CRDI EN MATIÈRE DE MISE À L'ÉCHELLE

Ce chapitre positionne l'approche du CRDI en matière de mise à l'échelle dans le cadre plus large de la recherche pour le développement. Il examine ce que le CRDI peut apprendre de la façon dont les autres bailleurs de fonds de la recherche abordent la mise à l'échelle et comment ces derniers perçoivent le créneau du CRDI dans le domaine de la recherche sur le développement.

Ce chapitre s'appuie sur des entrevues et des données du sondage auprès de personnes travaillant dans le domaine de la recherche pour le développement, notamment des organisations multilatérales, des banques de développement, des organisations bilatérales, des fondations et des instituts de recherche. Seize personnes ont répondu au sondage (appelées « répondants ») parmi une liste restreinte de 38 personnes invitées. Quinze personnes ont été interrogées (appelées « personnes interrogées ») parmi une liste de 20 personnes invitées à s'entretenir. Toutes les personnes interrogées, à l'exception de trois, ont également été invitées à répondre au sondage, de sorte qu'il peut y avoir un certain chevauchement entre les répondants et les personnes interrogées. Les résultats du sondage étant anonymes, l'ampleur du chevauchement est inconnue.

4.1. Approche d'autres organisations en matière de mise à l'échelle

POINT ESSENTIEL À RETENIR : Un grand nombre des bailleurs de fonds interrogés s'alignent fortement sur l'approche Mise à l'échelle de la science du CRDI, qui met l'accent sur des considérations similaires concernant la coordination et la sensibilité au contexte. Une différence essentielle, cependant, est que pour la plupart des bailleurs de fonds que nous avons interrogés, la mise à l'échelle signifie principalement atteindre plus de personnes et avoir un impact durable. Comme le CRDI, les organisations intègrent la mise à l'échelle dans leurs systèmes et processus organisationnels, mais elles rencontrent des difficultés lorsqu'elles rendent compte de la mise à l'échelle.

4.1.1. Ce que la mise à l'échelle signifie pour les autres bailleurs de fonds

Pour la majorité des répondants au sondage et des personnes interrogées, la mise à l'échelle signifie principalement atteindre plus de personnes et avoir un impact durable :

- Sur les 15 personnes interrogées, 10 ont indiqué qu'elles associaient le terme « mise à l'échelle » à la capacité d'effectuer des changements à plus grande échelle et parmi un plus grand nombre de bénéficiaires. Près de la moitié des personnes interrogées ont indiqué que la mise à l'échelle devrait faciliter un changement plus durable ou viable.
- De nombreuses personnes interrogées ont cité les objectifs de développement durable (ODD) comme le type de changement recherché : « *Notre objectif est d'atteindre les ODD. Et nous sommes fermement convaincus que cela ne se produira pas si les gens ne travaillent pas avec un état d'esprit de mise à l'échelle beaucoup plus fort* » (entrevue semi-structurée, partie prenante externe).
- Dans le sondage, nous avons demandé aux personnes interrogées ce que la mise à l'échelle signifiait pour leur organisation; 15 des 16 personnes interrogées ont répondu « toucher davantage de personnes » et 14 ont répondu « avoir un impact plus durable ». Moins de répondants ont choisi la qualité de l'impact (11 répondants), la variété de l'impact (10 répondants) et l'équité de l'impact (8 répondants).

Ce point de vue est partagé par certains membres du personnel du CRDI avec lesquels nous nous sommes entretenus, mais il va à l'encontre de celui développé dans le cadre de l'initiation Mise à l'échelle de la science du CRDI, qui met l'accent sur l'envergure optimale – c'est-à-dire que viser un impact à plus grande échelle n'est pas nécessairement mieux.

4.1.2. Prêter attention au contexte et à la complexité

Nous avons demandé aux bailleurs de fonds d'indiquer les facteurs qu'ils s'attendent que les bénéficiaires prennent en compte lors d'une demande de subvention de recherche, en partant du principe que la mise à l'échelle exige d'envisager des facteurs qui vont au-delà des actions des utilisateurs immédiats. Selon les réponses, les bailleurs de fonds apprécient l'attention au contexte et à la complexité de la mise à l'échelle. Les résultats du sondage montrent que la plupart des répondants attendent des bénéficiaires de prestations qu'ils prennent en compte l'alignement de la recherche sur le contexte politique (11/16 dans une large mesure), les cadres réglementaires qui pourraient permettre ou entraver l'adoption d'une innovation (10/16 dans une large mesure), les normes culturelles et de sexospécificité qui pourraient affecter la mise à l'échelle (10/16 dans une large mesure) et les approches ou innovations existantes (10/16 dans une large mesure).

Les entrevues étaient conformes à cet égard – les personnes interrogées ont mentionné le contexte politique et un environnement propice à la mise à l'échelle comme des critères importants pendant l'examen des demandes de subvention dans la perspective de la mise à l'échelle des résultats de la recherche. En outre, les personnes interrogées ont

mentionné d'autres critères comme les partenaires potentiels pour la mise à l'échelle de l'impact, l'opposition à l'initiative, l'adhésion des gouvernements, le bon rapport coût-efficacité de la solution et l'appropriation au niveau local. Un bailleur de fonds intègre ces facteurs, ainsi que d'autres, dans un document d'orientation dédié aux bénéficiaires de subventions, qui explique comment aborder les questions de durabilité et d'extensibilité lors de la demande de subventions.

Deux tiers des personnes interrogées (10/15) ont également souligné l'importance de la coordination avec d'autres acteurs pour appuyer la mise à échelle. Par exemple, quatre personnes interrogées ont dit qu'elles voulaient que les bénéficiaires de prestations réfléchissent à qui sont les champions de la mise à échelle, avec qui ils vont travailler ou établir un partenariat, et qui pourraient s'opposer à l'initiative de mise à l'échelle. Deux autres personnes interrogées ont dit qu'elles voulaient que les bénéficiaires de prestations décrivent les parties prenantes qui peuvent créer un accès au financement et aux marchés, et de quelle manière ils prévoient travailler avec le secteur privé. Un bailleur de fonds demande aux bénéficiaires de prestations de mettre en place un groupe consultatif technique avec les principales parties prenantes, y compris des représentants du gouvernement, et d'organiser plusieurs séries d'ateliers avec les parties prenantes pour s'assurer que les facteurs contextuels sont pris en compte.

Cela indique qu'un grand nombre des bailleurs de fonds interrogés s'alignent fortement sur l'approche Mise à l'échelle de la science du CRDI, qui met l'accent sur des considérations similaires concernant la coordination et la sensibilité au contexte.

4.1.3. Intégrer la mise à l'échelle dans l'organisation

Pour de nombreuses personnes interrogées, la mise à l'échelle des résultats de la recherche est considérée comme une partie intrinsèque de leur travail dans le secteur du développement et est donc bien alignée sur leurs mandats et missions respectifs. La plupart des répondants au sondage ont indiqué qu'ils avaient intégré la mise à l'échelle dans leurs stratégies organisationnelles (10/16). Cela se répercute dans une certaine mesure sur d'autres aspects du travail des organisations. Par exemple, plus de la moitié des répondants au sondage incluent la mise à l'échelle dans les activités de suivi et d'évaluation (SE) des projets (9/16), tandis que la moitié d'entre eux ont déclaré inclure la mise à l'échelle dans leurs appels à propositions ou leurs demandes de financement. Les entrevues ont corroboré ce constat, les personnes interrogées faisant état d'une adoption similaire de la mise à l'échelle dans les processus organisationnels. Trois personnes interrogées, par exemple, ont fait état du lancement d'initiatives de développement des capacités visant à doter le personnel et les bénéficiaires de subventions des connaissances et des compétences nécessaires pour intégrer la mise à l'échelle dans leur travail, comme le montre la citation ci-dessous d'un bailleur de fonds de la recherche bilatérale.

De nombreux travaux ont été menés sur la mise à l'échelle de l'impact. Elle a été intégrée plus systématiquement dans notre gestion. Par exemple, nous avons une orientation pour les gestionnaires de programmes et les conseillers sur la manière d'inclure la mise à l'échelle et d'intégrer des stratégies de mise à l'échelle dans leurs projets. (Entrevue semi-structurée, partie prenante externe)

La majorité (12/16) des répondants au sondage ont déclaré utiliser des indicateurs, des mesures et des marqueurs de progrès pour surveiller la mise à l'échelle des résultats de la recherche, tandis que quatre ont déclaré ne pas le faire. Les entrevues qualitatives ont également révélé que les indicateurs types étaient la diffusion des résultats de la recherche et l'adoption des recommandations par les décideurs politiques ou autres. La plupart des personnes interrogées ont toutefois déclaré que le suivi de la mise à l'échelle des résultats de la recherche était difficile et qu'il était plus susceptible d'être basé sur des éléments probants anecdotiques ou d'autres méthodes informelles.

D'autres personnes interrogées ont souligné que le suivi est plus simple pendant les phases de recherche et de développement qu'elles financent, car elles reçoivent des rapports réguliers des bénéficiaires de subventions. L'impact à plus long terme, cependant, peut être difficile à contrôler, car il se situe au-delà de la durée des travaux financés. Une fondation a trouvé un moyen d'effectuer un suivi de l'impact à plus long terme. Elle décortique le modèle d'impact avec son bénéficiaire de subventions avant de signer le contrat de financement, afin d'en extraire la trajectoire de l'innovation et les hypothèses nécessaires à la mise à l'échelle. Une fois le cycle de financement d'une innovation terminé, le personnel téléphone aux anciens innovateurs tous les deux ans pour savoir comment le modèle d'impact se développe.

D'autres méthodes de suivi proposées par les personnes interrogées comprennent l'utilisation de plans de SE avec des indicateurs spécifiques à la mise à l'échelle et un outil de préparation à la mise à l'échelle pour suivre la mise à l'échelle des résultats de la recherche. Enfin, deux personnes interrogées ont déclaré qu'elles prévoyaient d'utiliser la récolte des incidences pour suivre les résultats de la mise à l'échelle des résultats de la recherche.

L'équipe d'évaluation a trouvé intéressant que seuls sept des répondants au sondage aient indiqué que la mise à l'échelle était incluse dans leur rapport et leur responsabilité organisationnels, alors que 10 répondants ont indiqué que la mise à l'échelle était incluse dans leur stratégie organisationnelle. Cela nous indique que certains organismes peuvent éprouver des difficultés à mesurer les initiatives de mise à l'échelle et à en rendre compte, ce qui est conforme aux conclusions de la présente évaluation concernant l'expérience du CRDI.

En ce qui concerne les approches d'évaluation, la plupart (12/15) des personnes interrogées ont souligné qu'elles ne disposent pas d'approches standard, mais que chaque évaluation est conçue pour répondre à des besoins particuliers, en s'appuyant sur une série d'approches. D'autres ont admis qu'ils n'avaient pas fait beaucoup d'évaluations sur la mise à l'échelle des résultats de la recherche. Environ la moitié des personnes interrogées (8/15) ont déclaré utiliser des essais contrôlés randomisés (ECR) pour mesurer l'impact et l'une d'entre elles combine les ECR avec la modélisation économique. Dans tous les cas où les ECR ont été mentionnés, sauf un, ils ont été utilisés comme une approche parmi d'autres pour mesurer l'impact. La plupart des répondants au sondage (11/16) ont indiqué qu'ils utilisaient l'évaluation du développement comme approche d'évaluation, tandis que les études d'impact quantitatives étaient moins fréquemment utilisées (6/16). L'évaluation du développement s'aligne le plus étroitement sur le principe directeur de l'évaluation dynamique du CRDI pour la mise à l'échelle de l'impact.

4.1.4. Comment d'autres organisations décrivent leur niche

Il a été demandé aux personnes interrogées de décrire le créneau de leur propre organisation dans la communauté du financement de la recherche en ce qui concerne la mise à l'échelle de l'impact; 11 sur 15 ont répondu à cette question. Les réponses communes concernaient les processus et les méthodologies utilisés (passer de la preuve du concept à une idée ferme de ce à quoi ressemble une voie de mise à l'échelle; appliquer une approche à long terme et flexible, car la mise à l'échelle de l'impact prend beaucoup de temps), leur orientation sectorielle (comme la nutrition ou la santé reproductive) et leur capacité à négocier des relations avec d'autres acteurs, y compris le secteur privé. Elles ont également parlé de l'importance qu'elles accordent au changement des systèmes et au développement des capacités et des outils pour la mise à l'échelle.

4.2. Perception de la contribution du CRDI

POINT ESSENTIEL À RETENIR : Le CRDI est reconnu par d'autres bailleurs de fonds de la recherche pour le développement dans la communauté de la mise à l'échelle pour son approche de principe de la mise à l'échelle et pour sa contribution clé à une mise à l'échelle équitable et responsable. Le CRDI pourrait apprendre des expériences des autres, mais en général, le CRDI dispose déjà des systèmes et des pratiques réfléchis et novateurs pour soutenir la mise à l'échelle par rapport aux autres.

La plupart des personnes interrogées ont dit connaître le CRDI par ses recherches, ses publications, ses blogues et surtout par l'initiative Mise à l'échelle de la science. D'autres ont dit qu'ils connaissaient la contribution du CRDI par le biais de la communauté de pratique Scaling Up. Lorsqu'on leur a demandé quel était le créneau du CRDI par rapport à la mise à l'échelle, les personnes interrogées ont répondu que le créneau du CRDI était la combinaison d'un soutien de premier plan aux chercheurs des pays du Sud, avec un accent explicitement mis sur la mise à l'échelle de l'impact. De nombreuses personnes interrogées ont reconnu que le CRDI a été à l'avant-garde de l'adoption de la mise à l'échelle de l'impact; par exemple, une personne interrogée a déclaré :

Ils disposent d'un formidable créneau pour la mise à l'échelle de l'impact. Ils sont sur le terrain, ont des partenariats, s'engagent et communiquent, et soutiennent la recherche dans les pays du Sud. Ils sont essentiels dans la recherche et correspondent à la mise à l'échelle. Ils fournissent un leadership éclairé, notamment par l'intermédiaire de Robert McLean. (Entrevue semi-structurée, partie prenante externe)

Les répondants au sondage considèrent que la contribution du CRDI au domaine de la mise à l'échelle (Figure 8) consiste à offrir des occasions de mettre en œuvre la mise à l'échelle dans la recherche (63 %), suivie du partage des connaissances sur la mise à l'échelle (56 %) et de l'accent mis sur la mise à l'échelle de l'impact plutôt que de celle des résultats (50 %). Un nombre légèrement inférieur de répondants a choisi une approche de la mise à l'échelle basée sur des principes (44 %).

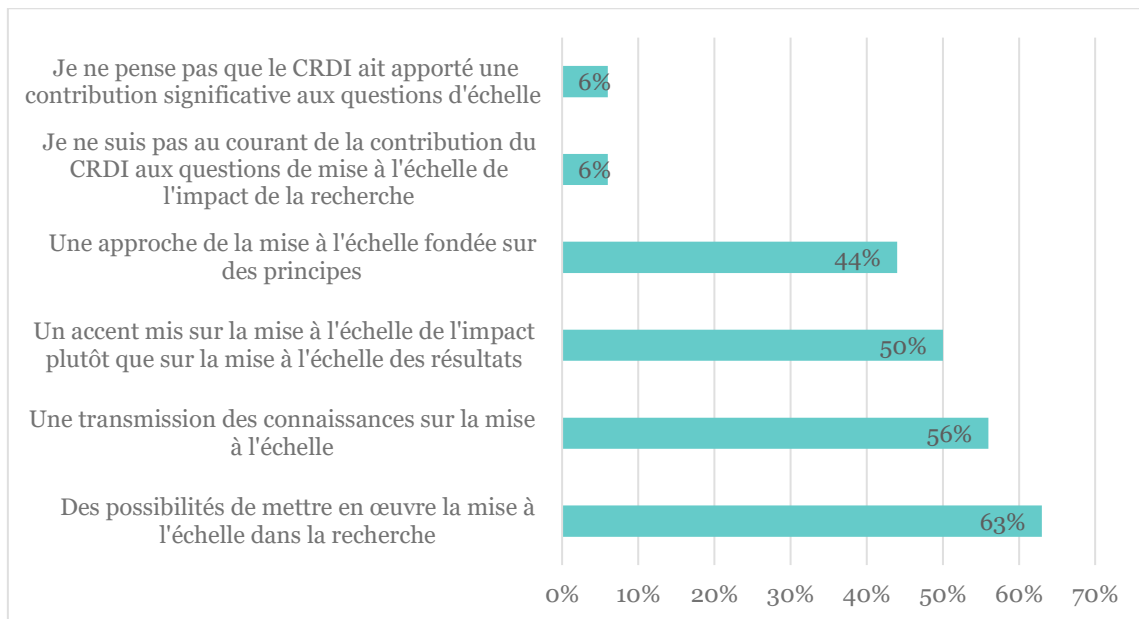


Figure 8 : Principale contribution du CRDI à la mise à l'échelle selon les répondants au sondage auprès des bailleurs de fonds (n=16)

Les bailleurs de fonds que nous avons interrogés ont apprécié leur collaboration avec le CRDI et ont mentionné plusieurs points forts qui renvoient à des qualités ou à des caractéristiques jugées importantes pour la mise à l'échelle – souplesse, capacité d'adaptation, soutien à l'innovation et approche appuyant le partenariat. Le CRDI a également été félicité pour ses recherches de grande qualité, axées sur les solutions.

Approche souple et adaptative du CRDI : Les personnes interrogées ont apprécié la souplesse du CRDI et sa volonté de soutenir la recherche exploratoire et la recherche sur des questions qui ne sont souvent pas considérées comme courantes. Comme l'a déclaré l'une des personnes interrogées : « J'apprécie certainement la flexibilité du CRDI qui permet aux idées et aux pratiques d'émerger et de répondre de manière assez agile et adaptable aux possibilités intéressantes. Le CRDI s'est toujours montré plus ouvert au soutien de la recherche exploratoire, qui permet souvent de lancer de nouvelles idées et d'essayer de nouvelles choses » (entrevue semi-structurée, partie prenante externe).

Accès à de nouveaux outils et connaissances : La démarche souple et exploratoire du CRDI lui a permis de mettre au point toute une gamme d'outils et de méthodes de recherche novateurs qu'il partage avec ses partenaires. Les personnes interrogées ont souligné que cet accès à de nouveaux outils et à de nouvelles connaissances constituait un avantage clé de l'engagement avec le CRDI.

Approche du CRDI en matière de partenariats et de collaboration : Les personnes interrogées ont souligné que l'approche inclusive, favorable et respectueuse

du CRDI en matière de collaboration constituait un atout majeur. Deux personnes interrogées l'ont souligné spécifiquement en relation avec l'engagement à long terme du Centre à soutenir les organisations et la recherche dans les pays du Sud. Cela a été considéré comme une contribution importante au renforcement des capacités de recherche et à la création d'un « écosystème » de recherche parmi les organisations basées dans le Sud (entrevue semi-structurée, partie prenante externe). Deux personnes interrogées ont également fait remarquer que l'approche collaborative du CRDI lui avait permis d'établir un important réseau d'expertise, couvrant de nombreux secteurs. Le partenariat avec le CRDI permet d'accéder à ce réseau, qui facilite à son tour la création de réseaux par et entre ses partenaires.

Réputation et statut du CRDI dans le secteur de la recherche : Un autre point fort fréquemment mentionné dans le cadre d'une collaboration avec le CRDI est son niveau de crédibilité et sa réputation en tant que partenaire fiable et digne de confiance, capable de fournir des recherches rigoureuses et des éléments probants de qualité par le biais de ses bénéficiaires de subventions. Une des personnes interrogées a également fait remarquer que le CRDI dispose d'une bonne capacité et de bonnes ressources, ce qui lui permet de mener des projets d'une ampleur et d'une profondeur qui dépassent souvent les moyens et les capacités de ses organisations partenaires.

Soutien du CRDI à la recherche appliquée : Les personnes interrogées ont souligné que la capacité du CRDI à soutenir la recherche pure ainsi que la recherche appliquée constituait un avantage distinct. Par exemple, une personne interrogée a souligné la position unique du Centre, qui est en mesure de « ... financer la recherche pour le bien de la recherche... » (entrevue semi-structurée, partie prenante externe), tandis qu'une autre a noté le travail du CRDI se trouvait à « ... l'intersection entre la recherche appliquée et la recherche universitaire » (entrevue semi-structurée, partie prenante externe). Le soutien apporté par le Centre à la recherche appliquée a été considéré comme un moyen essentiel de s'attaquer aux « vrais problèmes » et de s'engager de manière constructive et axée sur la recherche de solutions aux contextes et problèmes locaux sur le terrain (entrevue semi-structurée, partie prenante externe).

4.3. Conclusion

L'accent mis par le CRDI sur la mise à l'échelle de l'impact (plutôt que sur la mise à l'échelle d'une innovation) à une envergure optimale (plutôt qu'à plus grande échelle ou plus) et son approche de principe de la mise à l'échelle le distinguent des autres bailleurs de fonds qui ont tendance à associer la mise à l'échelle à l'atteinte d'un plus grand nombre de personnes. D'une manière générale, l'évaluation a révélé que la réflexion et les pratiques du Centre en matière de mise à l'échelle sont avancées par rapport à d'autres bailleurs de fonds de la recherche pour le développement et qu'il est considéré comme un contributeur clé dans le domaine de la mise à l'échelle. Nous pensons que le CRDI peut offrir à la communauté de mise à l'échelle une occasion d'être plus réfléchie et

responsable dans ses approches de mise à l'échelle. Il s'agit d'une contribution importante dans un domaine qui se développe rapidement et dans lequel de nombreux bailleurs de fonds, donateurs et organisations multilatérales influents sont impliqués.

Quant à la façon dont le CRDI pourrait apprendre des autres bailleurs de fonds, nous avons repéré trois pratiques potentiellement utiles que le CRDI pourrait envisager :

- La création de groupes consultatifs techniques au début des projets, comprenant toutes les parties prenantes concernées, afin de mieux comprendre le contexte de la mise à l'échelle.
- L'élaboration d'outils de mise à l'échelle pour évaluer la faisabilité de la mise à l'échelle, et la mise à disposition de ces outils aux bénéficiaires de subventions.
- La mise au point d'indicateurs clairs pour surveiller la mise à l'échelle de l'impact dès le début avec les bénéficiaires de subventions, et pour réserver des ressources pour le suivi des bénéficiaires de subventions après la fin du cycle de financement.

5. QUELS RÉSULTATS ONT ÉTÉ ATTEINTS?

L'évaluation a examiné la question des résultats obtenus par l'intégration de la mise à l'échelle dans la programmation sous deux angles. Tout d'abord, nous avons examiné les résultats externes : les résultats que les programmes communiquent sur la manière dont leur travail et celui de leurs bénéficiaires de subventions informent ou influencent les autres. La deuxième perspective que nous avons examinée concerne les résultats internes : les changements au sein du CRDI auxquels l'introduction de l'objectif de mise à l'échelle a contribué, et qui sont considérés comme positifs dans les ambitions du CRDI de mettre à l'échelle les résultats de la recherche.

5.1. Résultats externes

Dans cette section, nous présentons une analyse systématique des résultats externes obtenus par le CRDI en intégrant la mise à l'échelle dans sa programmation. Les résultats externes désignent les changements chez les acteurs extérieurs au CRDI, à ses programmes et à ses bénéficiaires de subventions, auxquels le CRDI peut prétendre avoir contribué par ses méthodes de mise à l'échelle des résultats de la recherche.

L'encadré 7 résume les sources de données examinées et les critères utilisés pour déterminer les résultats; il note également le nombre de résultats déterminés pour chaque source. Voir l'annexe 2 pour une liste détaillée de toutes les sources et une description de la méthodologie de l'analyse des résultats. Il est important de noter que les sources ne couvrent pas uniformément tous les programmes de base du CRDI, car tous les programmes n'ont pas utilisé Trackify et tous les programmes n'ont pas fait l'objet d'évaluations au cours de la période stratégique. Étant donné que l'évaluation était axée sur les points de vue des programmes et des interprogrammes, seule la documentation au niveau organisationnel et des programmes a été examinée. Les rapports au niveau des projets, tels que les rapports de fin de projet ou les rapports techniques définitifs, n'entraient pas dans le cadre de cette évaluation. Les conclusions portent donc sur la manière dont les programmes présentent les résultats relatifs à la mise à l'échelle et ne tiennent pas compte des points de vue des bénéficiaires, qui peuvent être différents.

L'analyse s'est concentrée sur deux types de résultats externes : les politiques et l'innovation – comme décrit dans la voie de mise à l'échelle (voir section 1.3.). Ces catégories ont été choisies parce qu'elles sont directement liées aux indicateurs de mise à l'échelle adoptés par le CRDI et qu'elles reflètent la façon dont de nombreux programmes ont rendu compte de l'objectif de mise à l'échelle dans les rapports d'étape annuels.

Les **résultats en matière de politiques** désignent les changements apportés aux politiques publiques aux niveaux infranational, national et international qui ont été éclairés par les données probantes issues des recherches du CRDI. Nous distinguons trois types de résultats politiques, tels que définis par un cadre utilisé par la Division des politiques et de l'évaluation et adapté de Carden (2009) :

- Renforcement des capacités en matière de politiques des acteurs externes¹¹, y compris pour la mise à l'échelle.
- Dialogues politiques et processus de décision éclairés.
- Contribution à la mise en œuvre ou au changement des politiques.

Les **résultats en matière d'innovation** désignent l'adoption, au-delà des utilisateurs primaires¹², de produits, de programmes, de pratiques ou de méthodes mis au point grâce à la recherche du CRDI ou adaptés ou mis à l'échelle grâce à la recherche du CRDI. En nous appuyant sur un cadre décrivant les étapes de l'innovation, élaboré par un groupe de travail du CRDI en 2018, nous distinguons les résultats suivants¹³ :

- Adoption initiale de l'innovation par les utilisateurs finaux, les bénéficiaires ou les clients. Les premiers avantages/impacts de l'innovation sont en train de se produire.
- L'innovation est utilisée au-delà des utilisateurs primaires. Effets apparents à grande échelle.

Les résultats en matière de politiques et d'innovation ne s'excluent pas mutuellement. Par exemple, les innovations sont généralement mises en œuvre au-delà des utilisateurs primaires par les agences gouvernementales, et la capacité en matière de politique ou le changement de politique est souvent une condition préalable à cela. De même, l'utilisation d'une innovation telle qu'une méthodologie par une agence gouvernementale

11. Bien que de nombreux programmes du CRDI fassent état de la capacité des bénéficiaires de subventions (capacité des chercheurs) comme résultat, nous ne l'incluons pas comme résultat de la mise à l'échelle; nous ne tenons compte que de la capacité en matière de politiques des acteurs autres que les bénéficiaires de subventions, du côté de la demande de la mise à l'échelle.

12. Nous utilisons le terme « au-delà des utilisateurs primaires » pour indiquer que les résultats ont été obtenus par la mise à l'échelle des résultats obtenus auprès d'un ensemble initial d'utilisateurs. Dans la voie de mise à l'échelle (voir la Figure 1), lorsque nous faisons référence à l'adoption/au changement au-delà des utilisateurs primaires, nous spécifions « à l'envergure optimale », qui est un terme utilisé dans l'étude du CRDI *Mise à l'échelle de la science* qui remet en question le modèle de mise à l'échelle selon lequel « plus, c'est mieux ». L'envergure optimale reconnaît que la mise à l'échelle produit un ensemble d'impacts et pour déterminer l'envergure optimale, nous devons considérer les compromis entre les différents types d'impact; parfois, cela peut signifier une réduction de l'échelle. Évaluer si les résultats ont été atteints à une envergure optimale n'entre pas dans le cadre de cette évaluation, donc dans cette section nous faisons référence à l'adoption, à l'utilisation et au changement au-delà des utilisateurs primaires.

13. Le cadre des étapes de l'innovation comprend trois étapes préalables (preuve de concept, prototype fonctionnel, innovation prête à l'emploi), mais nous les considérons comme des produits et n'avons pas inclus ces résultats dans l'ensemble des résultats.

peut conduire à une amélioration de la capacité en matière de politique, du dialogue ou à un changement de politique.

ENCADRÉ 7 : Sources de données (avec le nombre de résultats déterminés entre parenthèses) et critères d'analyse des résultats

Les sources suivantes ont été examinées pour déterminer les résultats :

- 13 évaluations de programmes, sélectionnées pour leur potentiel d'apprentissage à propos de la mise à l'échelle et pour couvrir tous les domaines de programme du CRDI (nombre de résultats déterminés = 185).
- 239 entrées de données de la base de données Trackify pour les deux indicateurs de haut niveau pour la mise à l'échelle (nombre de résultats déterminés = 211)
- 9 rapports d'étape des domaines de programme au Conseil des gouverneurs du CRDI (nombre de résultats déterminés = 39)
- Sondages et entrevues avec le personnel et les bénéficiaires de subventions (nombre de résultats déterminés = 5)

Les critères suivants ont été utilisés pour déterminer les résultats plausibles :

- Décrit les actions d'un acteur externe au projet (c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas seulement de ce que le projet a fait).
- Décrit la contribution du projet (c'est-à-dire qu'il doit y avoir un lien plausible avec le projet).
- Fournit des détails vérifiables (dates, lieux, événements, noms ou organisations).
- Peut être catégorisé en utilisant les types de résultats définis ci-dessus.

5.1.1. Aperçu des données

POINT ESSENTIEL À RETENIR : Les sources analysées ont permis de déterminer 440 résultats. En utilisant les critères décrits ci-dessus : 355 de ces résultats étaient des résultats en matière de politiques et 85 des résultats concernant l'innovation. La majorité d'entre eux se sont produits au niveau national. Nous considérons qu'il s'agit d'un résultat considérable pour le CRDI, étant donné qu'il ne s'agissait pas d'une évaluation exhaustive des résultats. Les résultats recensés montrent clairement que le CRDI a connu de nombreux succès dans la mise à l'échelle de l'impact de la recherche.

La Figure 9 présente la répartition des résultats entre les trois types de résultats en matière de politiques et deux résultats en matière d'innovation. L'équipe a déterminé cinq fois plus de résultats en matière de politique que de résultats en matière d'innovation. Cela n'est pas surprenant, étant donné l'importance que le CRDI accorde depuis longtemps à la participation aux politiques dans l'ensemble de ses programmes. En outre, les programmes qui cherchent à mettre à l'échelle les résultats de la recherche en soutenant les innovations ont tendance à se concentrer sur un petit nombre d'innovations (et donc nous nous attendons à un petit nombre de résultats étant donné que le résultat dénombre le nombre d'innovations utilisées au-delà des utilisateurs primaires) par rapport à un plus grand nombre de politiques pour les programmes de mise à l'échelle des résultats de la recherche par le biais de la politique. Par exemple, la phase 2 du FCRSAI a financé 18 projets, chacun d'entre eux visant à soutenir la mise à l'échelle d'une seule innovation, alors que l'IRCAAA a financé quatre consortiums, chacun d'entre eux s'engageant dans plusieurs processus politiques à plusieurs niveaux dans plusieurs pays.

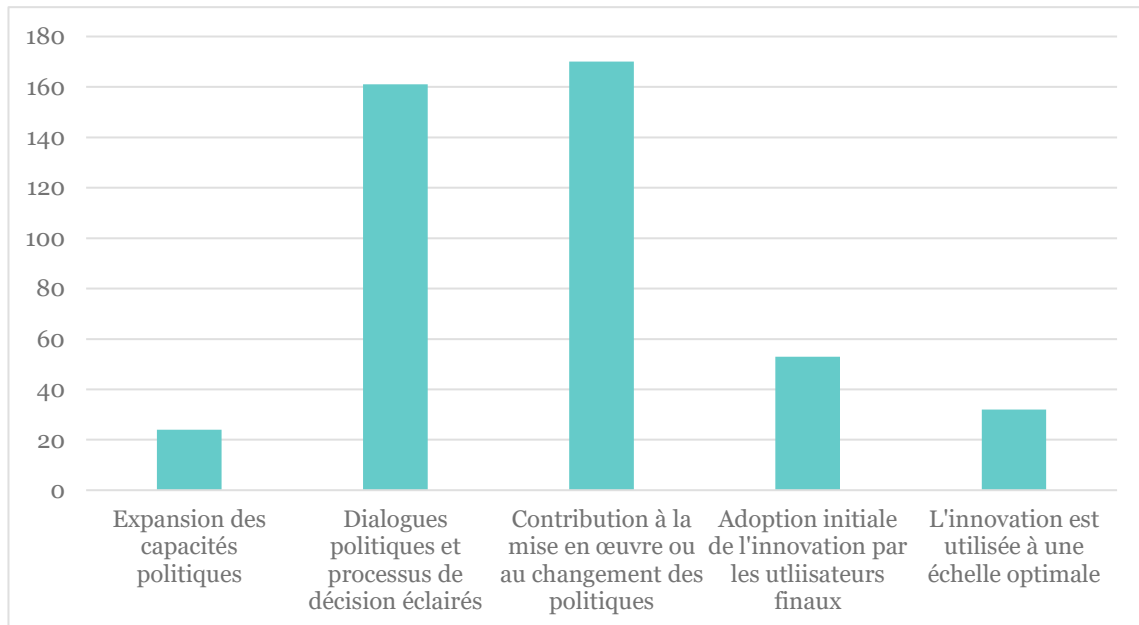


Figure 9 : Total des résultats par type (n=440). Bleu = résultats en matière de politiques, orange = résultats en matière d'innovation

Nous examinerons de plus près les résultats en matière de politique et d'innovation plus loin dans le rapport, mais nous nous pencherons d'abord sur les niveaux géographiques auxquels les résultats se produisent, sur la répartition des types de résultats dans les programmes du CRDI et sur les régions dans lesquelles les résultats se produisent.

Niveau géographique

Si l'on considère le niveau géographique auquel le CRDI réalise la mise à l'échelle (Figure 10), on constate que la plupart des résultats ont été obtenus au niveau national, et ce, que l'on prenne uniquement les données Trackify ou les données provenant d'autres sources documentaires. Si l'on considère que les cadres supérieurs nous ont dit que l'une des raisons de l'introduction de l'objectif de mise à l'échelle était de déplacer le centre d'intérêt des programmes des niveaux locaux vers des populations plus larges, alors de ce point de vue l'objectif de mise à l'échelle semble atteindre cette intention. Bien que nous ne disposions pas de données sur l'échelle géographique des résultats avant 2015 pour les comparer et que nous ne puissions donc pas affirmer avec autorité qu'un changement s'est produit, nous pouvons dire que les données démontrent une forte proportion de résultats au niveau national, ce qui, nous a-t-on dit, était un but souhaité pour l'objectif de mise à l'échelle.

Le nombre relativement plus faible de résultats au niveau régional et mondial n'était pas inattendu par l'équipe d'évaluation, uniquement en raison du nombre plus faible de

possibilités d'influence à ce niveau. Les résultats déterminés à l'échelle régionale et mondiale sont dignes d'intérêt, car ils témoignent de l'influence croissante des programmes du CRDI et de la mise à profit du travail effectué à l'échelle nationale – comme le soulignent les encadrés 8 et 9.

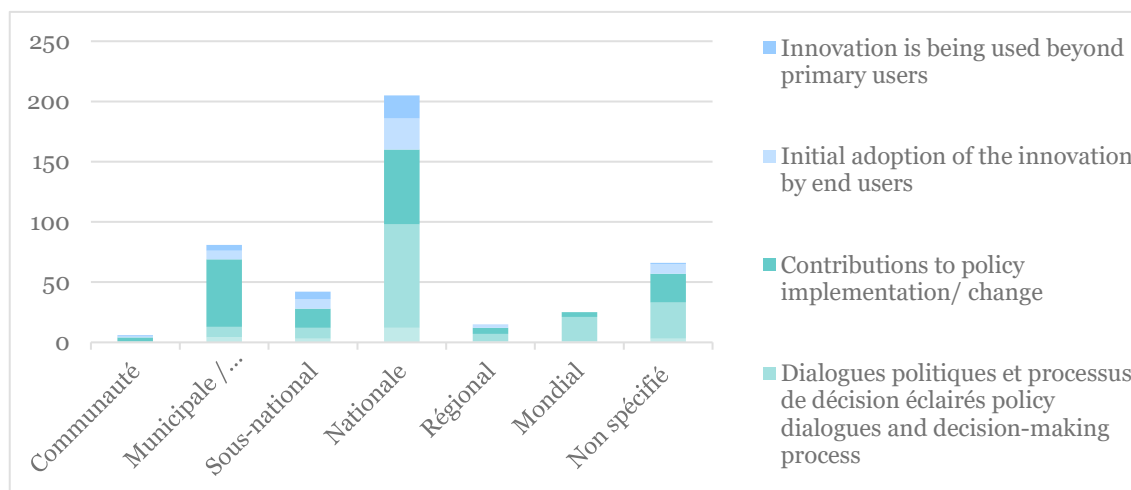


Figure 10 : Résultats par niveau géographique (n = 440)

Programmes du CRDI

La comparaison des données entre les programmes n'a pas été utile étant donné que tous les programmes n'ont pas enregistré les résultats dans Trackify, et que nous n'avons pas examiné la documentation de chaque programme, donc tous les programmes n'ont pas été examinés dans la même mesure pour déterminer les résultats. Toutefois, pour en tenir compte, nous pouvons examiner la proportion de différents types de résultats pour chaque programme qui ont été déterminés dans toutes les sources afin d'avoir une idée indicative de la manière dont les programmes varient dans leur équilibre entre les résultats en matière de politique et d'innovation (Figure 11) – à noter que cela n'est pas définitif et ne repose que sur cette base de données probantes spécifique.

Le programme Agriculture et sécurité alimentaire est le seul à avoir plus de résultats en matière d'innovation que de politiques, ce que l'équipe d'évaluation ne trouve pas surprenant étant donné que la plupart des résultats proviennent du FCRSAI, qui mettait l'accent sur l'innovation. Tous les autres programmes présentaient plus de résultats en matière de politiques que d'innovation, mais variaient dans l'équilibre entre les deux. Cela montre que les différentes approches adoptées par les programmes donnent lieu à différents types de résultats.

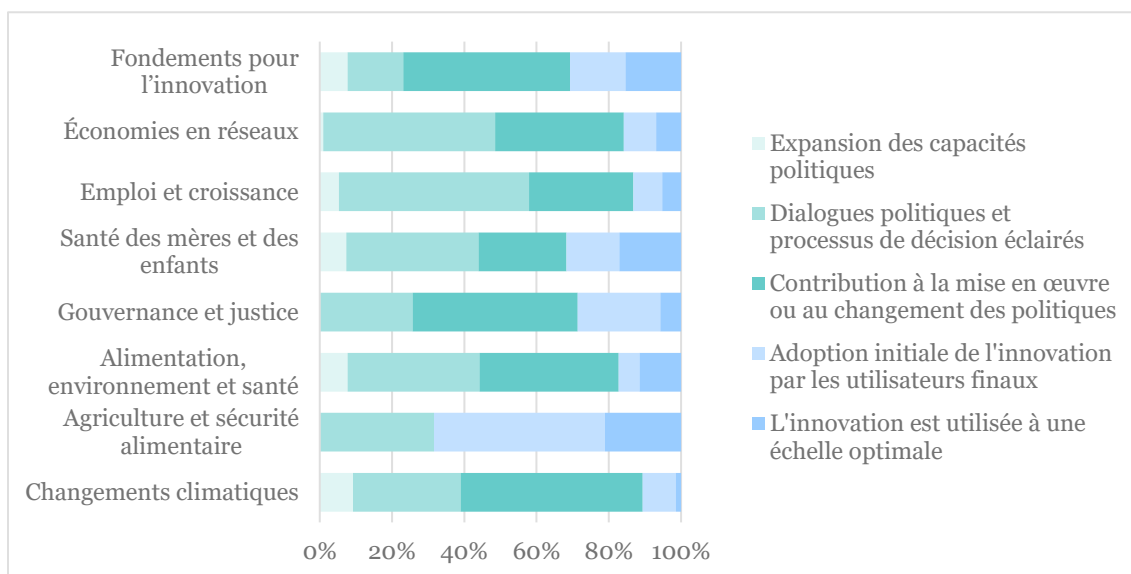


Figure 11 : Distribution proportionnelle des résultats pour chaque programme du CRDI, en utilisant les résultats de toutes les sources de données

Régions

Nous avons constaté que la majorité des résultats se sont produits en Amérique latine et dans les Caraïbes (voir la Figure 12), la plupart des résultats dans cette région étant déterminés comme des contributions au changement de politique (60/110). 36 d'entre eux provenaient d'une entrée de Trackify, signalant le développement et la mise en œuvre de plans d'action stratégiques pour l'adaptation aux changements climatiques dans 36 municipalités.

La répartition des types de résultats dans chaque région est en grande partie conforme à la répartition de l'ensemble (à l'exception des résultats liés aux changements de politique dans la région ALC examinés ci-dessus), à l'exception de l'Asie, où la proportion d'innovations utilisées au-delà des utilisateurs primaires (14 %) est deux fois plus élevée que dans l'ensemble (7 %) et où l'on trouve des innovations dans les trois domaines de programme.

En examinant uniquement les résultats régionaux, nous avons constaté un nombre à peu près égal de résultats régionaux en Afrique orientale et australe, en Afrique centrale et occidentale, au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, ainsi qu'en Amérique latine et dans les Caraïbes. Cependant, aucun résultat régional n'a été déterminé en Asie.

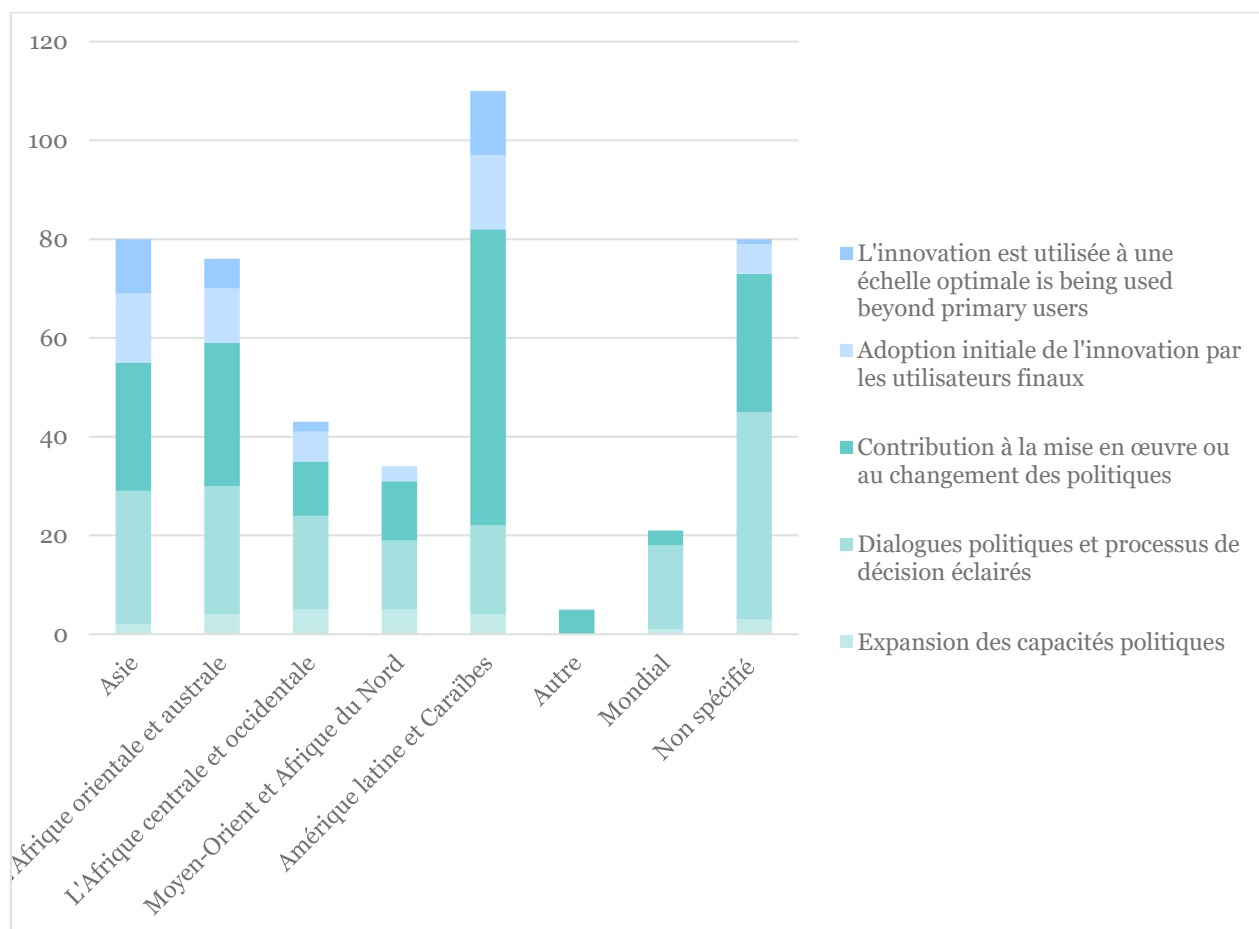


Figure 12 : Résultat par région (n=440)

5.1.2. Résultats en matière d'innovation

POINT ESSENTIEL À RETENIR : L'évaluation a déterminé 32 innovations utilisées au-delà des utilisateurs primaires à partir des sources examinées. Ce résultat est particulièrement remarquable si l'on considère que la cible initiale de l'objectif de mise à l'échelle était de soutenir au moins 20 initiatives proposant des solutions à grande échelle¹⁴. En outre, 53 innovations adoptées par les utilisateurs finaux ont également été déterminées et sont dignes d'intérêt étant donné le potentiel avancé de mise à l'échelle à ce stade.

14. L'objectif initial de soutenir au moins 20 initiatives qui apportent des solutions à grande échelle était lié à l'objectif stratégique du CRDI d'investir dans le savoir et l'innovation pour un changement positif à grande échelle. Au cours de la période stratégique, la compréhension qu'a le Centre de la mise à l'échelle a évolué et les indicateurs organisationnels utilisés pour surveiller la mise à l'échelle et qui ont servi de base à la présentation des résultats dans cette évaluation ont été élargis pour suivre les résultats de la mise à l'échelle de façon plus générale, et pas seulement l'impact à grande échelle; il n'est donc pas surprenant que le CRDI ait dépassé cet objectif initial.

Le nombre d'innovations utilisées au-delà des utilisateurs primaires déterminés dans cette analyse est considérablement plus faible que ce que le CRDI a indiqué dans son Rapport de synthèse sur l'apprentissage (IDRC Policy and Evaluation Division, 2019) et dans le Rapport sur le rendement et l'apprentissage présenté au Conseil des gouverneurs (IDRC, 2019a), qui faisaient tous deux état de 167 innovations largement utilisées et adoptées. La raison en est que les 167 innovations étaient basées sur des données brutes de Trackify qui, comme nous le verrons plus loin, ne constituent pas une source fiable à moins d'être analysées et nettoyées.

L'encadré 8 présente cinq exemples de résultats déterminés en matière d'innovation. Ils ont été sélectionnés comme points saillants, car ils sont mentionnés par de multiples sources et couvrent des travaux dans tous les domaines de programme du CRDI. Le premier exemple des pommes de terre en Colombie démontre l'importance de soutenir la mise à l'échelle par le biais d'une série de stratégies portant à la fois sur le côté demande de la mise à l'échelle¹⁵ (par exemple, les modèles d'affaires pour la distribution et la nutrition des ménages) et sur le côté offre (par exemple, les écoles d'agriculture familiale, les entrepreneurs de semences). Le deuxième exemple de sel doublement fortifié en Inde montre ce qui peut être réalisé grâce à la coordination avec les partenaires publics, privés et philanthropiques. Le troisième exemple de dossiers médicaux électroniques au Pérou démontre l'importance du levier politique pour la mise à l'échelle, dans la mesure où l'un des membres de l'équipe de recherche a été nommé ministre de la Santé pendant un an au cours du projet. Cela montre également le chevauchement entre les résultats en matière de politiques et d'innovation (tels que décrits dans la voie de mise à l'échelle) étant donné que, dans ce cas, une nouvelle politique était nécessaire pour que le gouvernement mette en œuvre le système au niveau national. Le quatrième exemple de programmes de progression en Amérique latine souligne à nouveau l'importance de la collaboration avec les partenaires de mise en œuvre – tant publics que privés. Le dernier exemple, celui d'un système de signalement de la mésinformation au Kenya et au Myanmar, montre comment la recherche menée dans un pays peut être exploitée et reproduite dans un autre pays – dans un contexte complètement différent – pour obtenir des résultats similaires.

ENCADRÉ 8 : Cinq exemples de résultats en matière d'innovation

Le projet **Adoption croissante de la culture de pommes de terre plus nutritives et résistantes aux maladies en Colombie**, l'un des 18 projets de la phase 2 du FCRSAI, a permis de mettre au point trois nouvelles variétés de pommes de terre offrant un meilleur rendement, plus de protéines, de fer et de zinc, ainsi qu'une

¹⁵. Reportez-vous à la voie de mise à l'échelle à la section 1.3 pour une description des aspects de l'offre et de la demande de la mise à l'échelle.

meilleure résistance au mildiou. On estime que les pommes de terre ont profité à 6,5 millions de personnes en Colombie. La réussite de ce projet est attribuée à la stratégie à plusieurs volets, qui comprenait le développement d'un modèle d'affaires durable centré sur les entrepreneurs ruraux en tant que producteurs de semences spécialisés. Il comprenait également des écoles destinées aux exploitations agricoles familiales, des groupes de jardinage communautaire et des écoles de leadership pour les femmes dans 13 municipalités. Outre l'élargissement de l'accès aux produits à base de pommes de terre, le modèle d'affaires du projet est étendu à tout le pays par une organisation nationale (Milena Buitrago Rodriguez, 2018; Wiggins *et al.*, 2018).

Le projet **d'application à grande échelle de la production et de la distribution du sel doublement enrichi en Inde**, un autre projet de la phase 2 du FCRSAI, a pris la technologie du sel doublement enrichi du Canada, dont il a été prouvé qu'elle prévient l'anémie, principalement un problème de santé des femmes, et l'a mise à l'échelle dans trois États indiens (Uttar Pradesh, Madhya Pradesh et Jharkhand) pour atteindre 50 millions de consommateurs. En travaillant avec des partenaires gouvernementaux, du secteur privé et philanthropiques, le projet a pu mobiliser 25 fois le budget du projet pour soutenir la mise à l'échelle. Cela a abouti à la construction d'une usine de production commerciale à grande échelle, à la conclusion de contrats avec dix entreprises de transformation, à l'élaboration de procédures opérationnelles standard, à la formation de 10 000 travailleuses de la santé de village, à la création de 8 500 magasins à prix équitable et au développement d'un réseau de distribution par le biais de ces magasins. Grâce à l'efficacité du processus de production et de distribution, le projet a pu maintenir les coûts à un faible niveau; le coût supplémentaire de l'ajout de fer au sel est inférieur à 0,25 CAD par personne et par an (Diosady, Mannar & Menon, 2018; Wiggins *et al.*, 2018).

Le projet **Promotion de l'équité au moyen du renforcement des capacités de recherche appliquée en cybersanté** a piloté un système de dossiers médicaux électroniques au Pérou (appelé WawaRed) pour les femmes enceintes dans 15 centres de santé. Le système a permis d'améliorer l'accès aux renseignements sanitaires pour les femmes, leurs prestataires de soins et le ministère de la Santé. Cela est important, car le système de santé péruvien est fragmenté et fournit des soins par le biais de nombreux établissements de santé publics et privés déconnectés. Les femmes enceintes reçoivent des soins dans plusieurs centres différents tout au long de leur grossesse, ce qui entraîne de nombreux points dans le processus soins prénatals-accouchement-soins postnatals qui sont sujets à des erreurs d'information, ce qui peut grandement affecter la qualité des soins. Ces problèmes sont amplifiés pour les femmes vivant dans des zones rurales isolées puisque les centres peuvent se trouver dans différentes parties du pays. Le succès du projet pilote a conduit à l'adoption nationale du système de dossiers médicaux électroniques par le gouvernement. Le 16 janvier 2017, la ministre de la Santé du Pérou, Patricia J Gargía Funegra (qui était

également l'une des chercheuses de l'équipe), a signé un arrêté ministériel pour mettre en œuvre le système dans 350 centres de santé du pays. En 2018, le système a été présenté à 2 240 sages-femmes de 646 établissements de santé dans 18 des 25 régions du Pérou et a déjà enregistré plus de 50 000 femmes (Trackify, Pérez-Lu et al., 2018).

Le projet **Amélioration des débouchés économiques en Amérique latine : Des projets de réduction de la pauvreté aux moyens de subsistance durables** a soutenu la mise à l'échelle de programmes de progression dans cinq pays d'Amérique latine. Les programmes de progression sont destinés aux personnes dans une situation d'extrême pauvreté, et visent à valoriser les atouts qui permettent aux ménages de devenir autosuffisants et à comprendre comment encaisser les chocs sans retomber dans l'extrême pauvreté. Grâce à la collaboration entre le gouvernement et les ONG (et le secteur privé au Paraguay), les projets pilotes mis en œuvre par le projet ont bénéficié à environ 139 000 personnes, dont 70 % de femmes. En menant une évaluation du processus, une évaluation des effets et une recherche qualitative sur les récits de vie, le programme a généré des éléments probants pour soutenir l'approche de progression et informer l'élaboration des politiques. Au Paraguay, le gouvernement nouvellement élu (en 2017) a décidé d'étendre le programme pour atteindre 24 000 familles et a engagé environ 35 millions de dollars US dans le programme. En 2018, le gouvernement mexicain s'était engagé à intégrer la progression dans la stratégie nationale, avec une portée potentielle de 1,3 million de ménages parmi les plus pauvres inscrits au programme de protection sociale du Mexique (Trackify, sondage auprès des bénéficiaires de subventions, Fundación Capital, 2018).

Le projet **Porter à grande échelle les solutions numériques pour la gestion des conflits au Kenya et en Birmanie** a piloté une plateforme appelée Una Hakika (qui signifie « Êtes-vous sûr ? » en swahili) dans le comté de Tana River au Kenya. La plateforme intègre la technologie aux réseaux humains traditionnels pour contrer la désinformation en vérifiant les rumeurs soumises par les abonnés et en contrant les fausses rumeurs avant qu'elles ne commencent à se propager, et vise ainsi à réduire les conflits. La portée de la plateforme s'est considérablement étendue au cours de la période du projet pilote et, en 2017, elle comptait 15 000 abonnés SMS et 10 000 personnes engagées sur les médias sociaux. Sur la base des résultats du projet pilote, la plateforme a été étendue au comté voisin de Lamu ainsi qu'à la République démocratique du Congo (sous le nom de Kijiji Cha Amani, qui signifie « village de la paix » en swahili) et au Myanmar (sous le nom de Peaceful Truth). L'introduction de la plateforme au Myanmar s'est faite au moment de la crise des réfugiés rohingyas et il y a eu beaucoup de désinformation dans les médias sociaux à ce sujet. En 2018, la plateforme avait généré une demande importante et comptait 50 000 utilisateurs abonnés (IDRC, 2017; IDRC, 2018 et documents de projet).

Cinquante-trois innovations adoptées par les utilisateurs finaux ont également été repérées et sont dignes d'intérêt étant donné le potentiel avancé de mise à l'échelle à ce stade. Un exemple est celui des stations de pompage à énergie solaire développées par le projet *Recherche sur l'adaptation, l'eau et la résilience en Himalaya* au Pakistan (faisant partie de l'IRCAAA), qui, à la fin du projet pilote, avait obtenu l'accord du gouvernement pour subventionner 30 000 unités (Lafontaine *et al.*, 2018). Un autre exemple est le projet Étendre à grande échelle la production de matériaux de construction provenant du recyclage des déchets de l'activité minière (dans le cadre de l'Initiative internationale des chaires de recherche), qui a testé des moyens de recycler les déchets miniers dans la fabrication de matériaux de construction. À la suite du projet pilote, le ministère marocain des Mines, de l'Eau et de l'Environnement réfléchit à la possibilité de donner suite au projet en finançant l'aménagement d'un complexe écoindustriel qui portera à grande échelle les solutions mises au point par l'équipe de recherche (IDRC, 2018c). Troisièmement, le projet Favoriser la croissance économique des femmes dans les pays à faible revenu (qui fait partie du programme CEDEF) a créé une application qui permet aux femmes de Lahore de signaler les moments de leur trajet dans les transports publics où elles se sentent le plus effrayées ou vulnérables, générant ainsi des éléments probants à utiliser pour l'élaboration de politiques dans des domaines tels que l'éclairage public et la présence de la police. La Banque mondiale s'est montrée intéressée par l'utilisation de l'application en Tanzanie (sondage, membre du personnel du CRDI).

5.1.3. Résultats en matière de politiques

POINT ESSENTIEL À RETENIR : L'évaluation a déterminé 170 contributions au changement de politique. Cependant, il n'est pas toujours possible de déterminer les aspects de mise à l'échelle de ces résultats. Le nombre de résultats liés à la capacité en matière de politiques est faible (24) par rapport au nombre de résultats liés au dialogue politique et au changement de politique, ce qui est considéré par l'équipe d'évaluation comme une lacune dans le rapport actuel des résultats de la mise à l'échelle.

Une première observation lorsque nous examinons les résultats en matière de politiques est qu'il y a plus de contributions au changement de politique (170) qu'aux dialogues politiques informés (161). Cela est dû à la manière dont les données ont été collectées et n'indique pas de tendance générale dans la manière dont les changements de politique se produisent. Environ la moitié des résultats en matière de politiques déterminés proviennent de Trackify, où les programmes enregistrent les résultats par rapport à l'indicateur de haut niveau (nombre de contributions au changement de politique). Il y a donc eu un biais dans le sous-ensemble de données examiné par l'équipe d'évaluation en faveur de l'enregistrement des résultats du changement de politique par rapport aux autres résultats politiques (qui auraient été enregistrés sous différents indicateurs dans

Trackify). Soixante résultats de dialogue politique ont été repérés par Trackify. Ils résultent des reclassifications effectuées par l'équipe d'évaluation sur des entrées qui avaient été signalées comme des changements de politique, mais qui étaient plus précisément décrites comme un dialogue politique informé.

La contribution à un changement de politique enregistrée dans Trackify, qui décrit un projet dans lequel un bénéficiaire de subventions travaillait avec la Commission nationale pour les femmes en Inde pour contribuer à un document d'approche pour une politique nationale sur les crèches, correspond à un exemple typique. D'après la description de ce résultat, il n'est pas évident que la recherche soutenue par le CRDI ait contribué à un changement de politique, mais elle alimente le dialogue sur les politiques, et l'équipe d'évaluation l'a donc reclassé comme telle. Soixante-seize des 173 résultats de changement de politique de Trackify qui répondaient à nos critères ont été reclassés de cette manière.

Si l'on examine les données provenant de sources autres que Trackify (évaluations de programmes, rapports d'étape des domaines de programme, entrevues et sondages auprès du personnel et des bénéficiaires de subventions) [Figure 13], la tendance est différente – il y a environ 40 % de résultats supplémentaires liés à un dialogue politique éclairé par rapport aux contributions au changement de politique. Cette constatation est conforme à de nombreuses voies d'impact des programmes du CRDI qui suggèrent qu'un dialogue éclairé sur les politiques contribue aux changements de politiques et que, par conséquent, le premier est plus susceptible d'être observé avant le second.

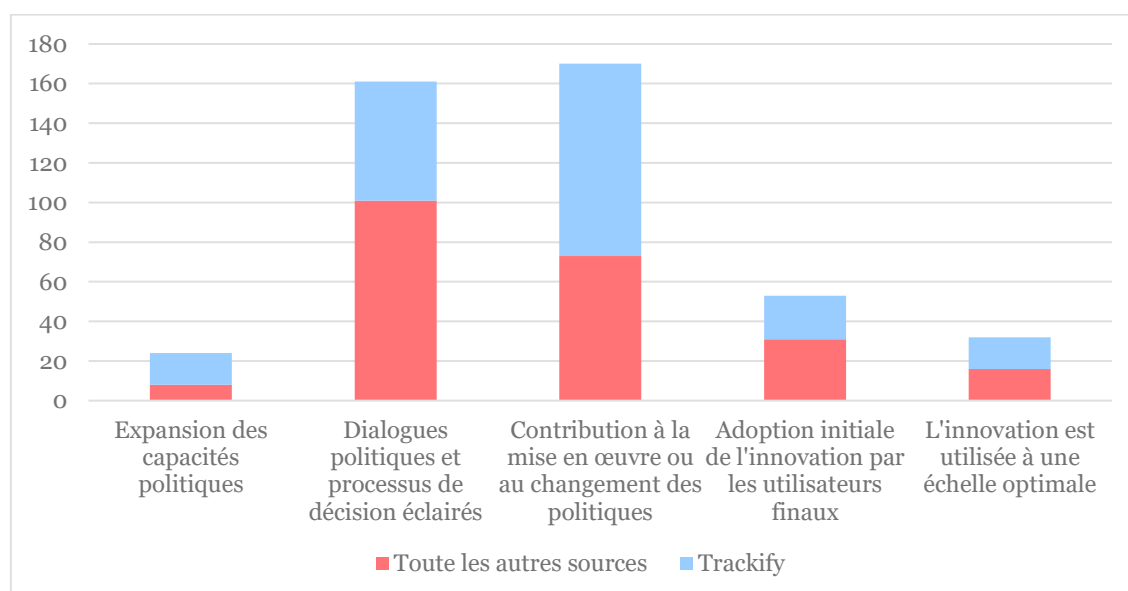


Figure 13 : Résultats en matière de politiques par source de données

L'encadré 9 présente quatre exemples de contributions au changement de politique au niveau national, régional et mondial. Ces faits saillants ont été sélectionnés parce qu'ils ont été mentionnés par de multiples sources (évaluations de programmes, Trackify, sondages et/ou entrevues auprès du personnel et des bénéficiaires de subventions) et qu'ils comportaient suffisamment de détails pour présenter une contribution plausible des projets financés par le CRDI.

Le premier exemple de la taxe sur le sucre en Afrique du Sud montre comment la recherche dans une région (initialement en Amérique latine) peut servir de point d'entrée aux chercheurs d'une autre région pour soutenir le changement de politique. Il démontre également les possibilités d'engagement continu lorsque les chercheurs sont financés pour évaluer la mise en œuvre des politiques à laquelle leur recherche a contribué. Cela signifie qu'ils peuvent regarder au-delà du changement de politique et s'intéresser à l'effet de la politique sur la vie des citoyens – qui est le résultat de développement dans la voie de mise à l'échelle (Figure 1).

Le deuxième exemple de la législation anticorruption en Argentine démontre une approche du changement de politique qui implique de multiples acteurs du système – non seulement les législateurs, mais aussi ceux qui sont directement affectés par la législation (cadres du secteur privé) et ceux qui sont responsables de la mise en œuvre de la législation (procureurs et défenseurs). Cela montre que le projet ne s'intéresse pas seulement au changement de politique, mais aussi à ce qui peut être fait pour s'assurer que la politique a l'impact escompté à l'échelle – pour réduire la corruption. Il démontre également l'importance de la partie de renforcement des systèmes de la voie de mise à l'échelle (Figure 1).

Le troisième exemple d'objectifs régionaux pour la réduction du sodium en Amérique latine est un exemple de mise à profit de recherches antérieures qui ont réussi à influencer la politique nationale pour obtenir un changement de politique régionale. Le dernier exemple correspond à l'incidence sur la prise de décision au niveau mondial, à savoir deux décisions adoptées par les 197 parties de la Conférence-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC) lors de la COP23, qui revêtent une importance particulière pour les pays africains.

ENCADRÉ 9 : Quatre exemples de résultats politiques aux niveaux national, régional et mondial

Au niveau national

Dans le cadre du projet Impact, en ce qui a trait à l'économie et à la santé, des politiques fiscales visant à améliorer la nutrition en Afrique du Sud, financé par le CRDI, en ce qui a trait à l'économie et à la santé, des politiques fiscales visant à

améliorer la nutrition en Afrique du Sud, financé par le CRDI, des chercheurs de l'Université de Witwatersrand ont travaillé directement avec le ministère national de la Santé de l'Afrique du Sud pour fournir des données probantes (publiées de 2013 à 2015) en vue d'élaborer une loi sur la taxation des boissons sucrées. Ce projet faisait suite à des projets de recherche antérieurs sur les politiques en Amérique latine sur le même sujet financés par le CRDI et, selon les chercheurs, la réussite de ces travaux leur a donné la légitimité et l'intérêt nécessaires pour aborder la question en Afrique du Sud.

En mars 2016, lors du discours annuel sur le budget, le ministère des Finances de l'Afrique du Sud a annoncé l'introduction d'une taxe nationale de promotion de la santé, une taxe sur les boissons sucrées. La taxe est entrée en vigueur en avril 2018. Le rapport de fin de projet note que « bien que le ministère de la Santé ait déjà envisagé une telle taxe, les données probantes et le dialogue générés par ce projet ont joué un rôle central dans le processus politique et son résultat ».

Le taux d'imposition adopté par le gouvernement sud-africain était d'environ 10 à 11 %, ce qui était inférieur aux 20 % recommandés par le projet. Ce résultat a été attribué aux concessions substantielles accordées aux industries des boissons et du sucre. Pour maintenir l'élan, le CRDI a financé un projet de suivi avec Wits visant à évaluer les effets de la taxe sur les boissons sucrées. L'évaluation a révélé que l'annonce et l'introduction de la taxe sur le sucre avaient entraîné une réduction de la teneur en sucre et en calories des boissons et du volume des achats de celles-ci (Stacey *et al.*, 2021).

Dans le cadre du projet Le rôle du secteur privé dans la réduction de la corruption en Amérique latine, une équipe de chercheurs de la Fundación Universidad de San Andrés à Buenos Aires a contribué à la mise en œuvre d'une nouvelle loi sur la lutte contre la corruption des entreprises en Argentine. La législation établit la responsabilité pénale des entreprises pour les infractions de corruption et rend obligatoire la mise en œuvre de programmes de conformité anticorruption pour certains entrepreneurs publics.

Outre la rédaction du projet de loi initial, l'équipe de recherche a également participé et organisé de nombreux débats avant la promulgation de la loi. Ils ont organisé un atelier pour les cadres du secteur privé afin de débattre des aspects techniques de la proposition de loi, ont participé aux débats législatifs à la Chambre des représentants et au Sénat, ont soumis des éléments probants écrits à la commission législative, ont participé et pris la parole lors de forums organisés par le secteur privé, et ont publié de nombreux documents politiques, des articles d'opinion et une vidéo. Le Congrès

national a approuvé la loi (loi 27.401) le 8 novembre 2017, et l'a publiée au Journal officiel le 1er décembre 2017¹⁶.

Lors d'une phase d'extension du projet en 2018, l'équipe a pu soutenir davantage la mise en œuvre de la loi en dispensant des formations à 72 cadres du secteur privé et 25 formateurs en conformité, ainsi qu'aux procureurs et défenseurs publics dans le cadre de formations distinctes, chacune d'entre elles ayant été enregistrée et utilisée comme matériel de formation dans les bureaux provinciaux. En raison de son travail de défense des intérêts, l'équipe du projet a été invitée à soutenir l'une des principales entreprises publiques d'Argentine, AySA, la société de distribution d'eau et d'assainissement desservant la zone métropolitaine de Buenos Aires, afin de mettre en place un programme de conformité anticorruption (rapport technique final du projet, Trackify, Abitbol *et al.*, 2019).

Au niveau régional

Le projet L'augmentation de la portée des politiques et des programmes de réduction du sel et leur évaluation dans des pays de l'Amérique latine s'est appuyé sur des recherches antérieures soutenues par le CRDI, qui avaient contribué à un changement de politique au niveau national en Argentine et au Costa Rica pour influencer la politique au niveau régional. Dans le cadre de ce projet, des chercheurs de l'Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud au Costa Rica, du département des sciences de la nutrition de l'Université de Toronto et de l'Institut de technologie de l'Université de l'Ontario ont travaillé en étroite collaboration avec l'Organisation panaméricaine de la santé (OPS) pour évaluer et comparer la teneur en sel des aliments dans cinq pays, analyser les avantages sanitaires et économiques d'une réduction du sodium à l'échelle de la population et élaborer des stratégies visant à modifier le comportement des consommateurs. L'étroite collaboration avec l'OPS a abouti à l'engagement de cette dernière de mettre à jour les objectifs régionaux de réduction du sodium. Les objectifs révisés devaient être convenus lors d'une réunion en mai 2020 organisée par le Brésil et l'OPS (sondage auprès du personnel, sondage auprès des bénéficiaires de subventions et rapports techniques finaux du projet).

Au niveau global

Le projet Renforcer l'utilisation de données probantes scientifiques pour orienter les politiques, les négociations et la mise en œuvre de mesures en matière de changements climatiques en Afrique a soutenu le réseau African Group of Negotiators Expert Support (AGNES) dans son rôle de conseil aux institutions et gouvernements africains lors de la COP23 – la 23e Conférence des parties à la Convention-cadre des Nations

16. La loi est publiée ici : <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/295000-299999/296846/norma.htm>.

unies sur les changements climatiques (CCNUCC) qui s'est tenue à Bonn en 2017. Avec le soutien d'AGNES, les négociateurs du Groupe africain ont joué un rôle essentiel lors de la COP23, en contribuant à l'adoption de deux accords par les États membres : le plan d'action sur l'égalité des sexes et la plateforme Koronivia Joint Work on Agriculture (KJWA). Le plan d'action sur l'égalité des sexes reconnaît que les changements climatiques ne sont pas neutres du point de vue de la sexospécificité et engage tous les pays à prendre des mesures climatiques tenant compte de la sexospécificité. La plateforme KJWA établit un travail conjoint sur l'agriculture entre les groupes scientifiques et les groupes de mise en œuvre de la CCNUCC. Le rôle d'AGNES était de convoquer les négociations des négociateurs du Groupe africain sur la sexospécificité et l'agriculture avant la conférence afin de faciliter le développement d'une approche commune et la préparation de la soumission des négociateurs du Groupe africain sur ces deux questions. AGNES a également fourni un soutien technique aux négociateurs du Groupe africain tout au long du processus de développement du plan d'action sur l'égalité des sexes (Lafontaine *et al.*, 2019, Trackify, les rapports techniques intermédiaires du projet).

Un autre résultat frappant est lié aux résultats en matière de politiques : le faible nombre de résultats en matière de capacité en matière de politiques (24 au total) par rapport aux autres types de résultats en matière de politiques. Les critères pour cette catégorie étaient stricts, car nous ne recherchions que le renforcement des capacités des acteurs au-delà des bénéficiaires de subventions, et non les bénéficiaires eux-mêmes, qui sont plus souvent signalés. La faible occurrence de ce type peut s'expliquer par le fait que les programmes mettent davantage l'accent sur l'influence du contexte intellectuel (comme la sensibilisation et la connaissance d'un sujet) que sur le contexte institutionnel (comme la capacité d'analyser et d'appliquer les éléments probants ou la capacité à s'engager dans le dialogue politique), mais selon l'équipe d'évaluation, il est plus probable que cela soit dû au fait qu'il est plus difficile d'observer les résultats en matière de capacité que d'observer quand les dialogues politiques ont été informés et que les politiques ont changé. Les évaluations, par exemple, ont tendance à sous-entendre un renforcement des capacités à partir des changements de politiques observés, plutôt que d'évaluer explicitement le renforcement de la capacité.

Cela met en évidence une lacune potentielle déterminée par l'évaluation : les programmes n'accordent pas suffisamment d'attention à la capacité en matière de politiques dans leur suivi, leur évaluation et leur rapport sur les résultats. Il s'agit d'un élément important, non seulement en tant que précurseur d'un changement de politique, mais aussi en tant que résultat significatif en soi, et sans doute plus important que le changement de politique. Nous pensons que si un programme peut montrer qu'il a renforcé la capacité en matière de politiques, il constitue un argument plus fort en faveur d'un changement plus durable que s'il peut seulement montrer sa contribution à un

changement politique spécifique, qui peut avoir été une ouverture politique opportuniste. Parmi les 24 résultats déterminés concernant la capacité en matière de politiques, on peut citer la contribution de Deltas, vulnérabilité et changements climatiques : migration et adaptation (DECCMA, l'un des consortiums de l'IRCAAA) à la création du groupe consultatif national d'experts du Ghana, le travail du réseau Open and Collaborative Science in Development Network pour créer un groupe de politique sur la science ouverte au ministère des Sciences et de la Technologie de l'Argentine, et le lancement par le gouvernement du Kenya d'un consortium de recherche pour appuyer les réformes de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels, qui a été grandement influencé par la recherche financée par le CRDI et qui a en fait été dirigé par le CRDI à l'invitation du gouvernement. Ce sont là des exemples de la façon dont les projets du CRDI appuient des stratégies de mise à l'échelle à long terme, qui ne donnent pas de résultats tangibles à grande échelle pendant la durée du projet, mais qui renforcent le contexte favorable à la mise à l'échelle dans l'avenir. C'est ainsi que la constitution d'un champ de recherche peut potentiellement contribuer à l'impact de la mise à l'échelle, car elle peut aider à renforcer l'environnement favorable à une mise à l'échelle durable.

Il convient de noter à ce stade que le lien avec la mise à l'échelle des résultats en matière de politique est moins évident que pour les résultats en matière d'innovation. Par exemple, il était relativement simple pour l'équipe d'évaluation de faire la distinction entre une innovation qui avait progressé jusqu'au point d'être utilisée par les utilisateurs primaires prévus et une innovation qui avait atteint des utilisateurs au-delà des utilisateurs primaires prévus (les deux dernières cases dans la partie inférieure de la voie de mise à l'échelle – Figure 1). L'exemple ci-dessus (encadré 8) du système de dossiers médicaux électroniques au Pérou illustre bien ce propos : les premiers utilisateurs visés par le projet étaient les 15 centres de santé qui travaillaient dans le cadre du projet pilote, et ce nombre s'est étendu à 350 centres de santé après que le gouvernement a accepté de mettre en œuvre le système dans tout le pays. Les utilisateurs primaires visés se trouvent généralement dans la sphère d'influence du programme en tant que participants à la recherche, bien qu'aux étapes finales, tandis que l'adoption et l'utilisation de l'innovation sont gérées par d'autres, avec une faible participation des chercheurs (sauf éventuellement en tant que conseillers ou évaluateurs).

L'équipe d'évaluation a trouvé qu'il était plus difficile de faire cette distinction avec les résultats en matière de politiques, du moins de la manière dont ils sont actuellement enregistrés dans les rapports et les évaluations. La majorité des résultats déclarés en matière de politiques décrivent un changement (p. ex. un plan de développement de district, l'adoption d'une nouvelle politique nationale, un programme dirigé par l'État) et décrivent la contribution du projet de recherche financé par le CRDI à ce changement. Cependant, il est rarement indiqué si le résultat va au-delà des utilisateurs primaires de la recherche – par exemple, si le changement de politique est au niveau du district, est-ce le résultat d'un travail dans un autre district qui a été reproduit? Ou bien le

changement de politique est-il le résultat d'un travail avec un groupe d'acteurs qui ont ensuite utilisé les éléments probants pour développer ou mettre en œuvre la politique avec d'autres acteurs? Ces deux éléments constitueraient des stratégies claires de mise à l'échelle pour le changement de politique, mais si de telles approches sont suivies, nous avons constaté que, dans la plupart des cas, elles ne sont pas documentées de manière à pouvoir les distinguer.

L'origine de ce problème peut être l'indicateur de haut niveau lui-même (nombre de nouvelles politiques mises en œuvre ou modifiées). En adoptant cet indicateur pour le suivi de l'objectif de mise à l'échelle, le CRDI est parti du principe que toutes les contributions au changement de politique sont pertinentes pour la mise à l'échelle et peuvent donc être regroupées pour rendre compte des progrès réalisés par rapport à l'objectif de mise à l'échelle. Toutefois, les travaux de l'initiative *Mise à l'échelle de la science*, tels qu'ils sont présentés dans le guide *The Scaling Playbook*, font la distinction entre la science appliquée, qui est expliquée comme un soutien à l'utilisation de la recherche par les utilisateurs primaires de connaissances (par exemple, les décideurs politiques), et la mise à l'échelle de la science, qui prend en compte « l'ensemble des initiateurs, des facilitateurs, des concurrents et des personnes concernées qui soutiendront ou entraveront les résultats en aval de l'innovation » (qui, dans ce cas, correspond à un changement de politique). Par conséquent, un résultat en matière de politiques peut être considéré comme un résultat de la mise à l'échelle s'il est clair qu'il a été obtenu dans le cadre d'une prise en compte plus large de l'ensemble des acteurs qui peuvent soutenir ou entraver la mise à l'échelle. Dans l'analyse effectuée par l'équipe d'évaluation, il n'a généralement pas été possible de déterminer si un résultat en matière de politiques était en fait un résultat de la mise à l'échelle à partir de la manière dont ces résultats sont actuellement présentés, car la plupart des résultats en matière de politiques sont mentionnés brièvement dans les documents que nous avons examinés (qui n'incluaient pas les documents approfondis au niveau du projet comme les RFP ou les RTF), avec peu d'information sur la manière dont ils sont liés à l'impact souhaité du programme.

5.1.4. Équité et durabilité des résultats

POINT ESSENTIEL À RETENIR : Dans les rapports d'étape des domaines de programme, les évaluations de programme et les données de Trackify examinés, l'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure de déterminer les groupes de bénéficiaires prévus pour 86 % des résultats déterminés. La manière dont les résultats sont rapportés dans ces sources est déconnectée des résultats de développement auxquels les projets cherchent à contribuer. Il est donc difficile de déterminer l'importance du résultat – pourquoi il est important, pour qui il est important et ce qui pourrait affecter sa durabilité.

Tout en cherchant à comprendre les résultats obtenus grâce à l'intégration de la mise à l'échelle dans la programmation, l'équipe d'évaluation a également cherché à évaluer la valeur et la durabilité de ces résultats, et pour quel public. Comme mentionné dans la méthodologie, il a été difficile de répondre à cette question en raison de l'ensemble limité de données.

En examinant tout d'abord la partie « pour qui » de la question, nous avons entrepris de déterminer le groupe de bénéficiaires visé pour chacun des résultats que nous avons déterminés (voir la Figure 14). Par groupe de bénéficiaires, nous entendons les personnes dont la vie est censée être améliorée grâce au résultat – par exemple, quels groupes sont censés bénéficier d'un changement de politique, ou de l'utilisation d'une innovation au-delà des utilisateurs primaires.

Globalement, il n'a été possible de déterminer le groupe bénéficiaire que dans 17 % (74 sur 440) des résultats dégagés. Le groupe bénéficiaire le plus fréquemment cité était les femmes (37 résultats), suivi des enfants et des jeunes (25 résultats), puis des groupes minoritaires et autres populations vulnérables (12). En examinant le type de résultats, on constate une grande différence : il a été possible de déterminer le groupe bénéficiaire dans 47 % des résultats en matière d'innovation, contre 10 % pour les résultats en matière de politiques. Si l'on considère la source des données, la différence entre les données provenant de Trackify et d'autres sources n'est pas si différente : 15 % et 18 % respectivement.

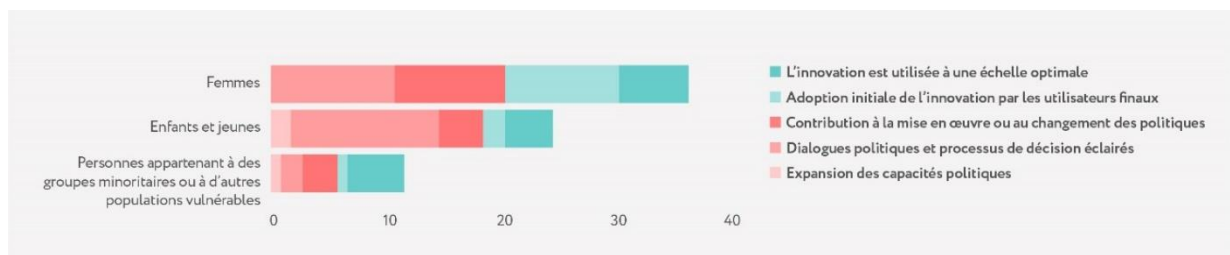


Figure 14 : Résultats par groupe de bénéficiaires prévus (n = 74)

La principale conclusion de notre analyse est que la façon dont les résultats sont rapportés dans les évaluations, les rapports de programmes ou Trackify est déconnectée du contexte des résultats, ce qui rend impossible dans la plupart des cas de les relier aux résultats de développement. C'est notamment un défi en ce qui concerne la façon dont le changement de politique est rapporté, qui souvent n'inclut pas une indication de la raison pour laquelle la politique est importante et pour qui elle l'est.

Par exemple, l'évaluation sommative de l'IRCAAA fait état de plusieurs résultats politiques tels que : « en Inde, la recherche a contribué de manière significative à la mise en œuvre de la loi de 2009 sur les eaux souterraines (développement et gestion) du Maharashtra, qui vise une gestion et une gouvernance plus durables des eaux souterraines ». Le changement de politique est clair, mais il n'est pas précisé qui est censé bénéficier de la nouvelle politique ni quelle est la probabilité que ces avantages se concrétisent. Des résultats similaires ont été documentés dans les évaluations de l'IRAASS et du programme de gouvernance et de justice.

L'équipe d'évaluation l'a également observé dans les rapports du programme au Conseil des gouverneurs. Par exemple, le rapport sur le domaine de programme Économies inclusives de 2018 comprend le résultat suivant : « Au Nigéria, le ministère de la Santé de l'État du Delta a créé, à la suite de recherches, des comités sur la surveillance des médicaments essentiels, de l'eau et de l'assainissement, ainsi qu'un mécanisme pour inventorier l'équipement des centres de santé primaires. Ces mesures ont été complétées par une supervision régulière des établissements ainsi que par une sensibilisation et une formation accrues du personnel des établissements pour améliorer la qualité des services. » Comme dans l'exemple ci-dessus, le changement de pratique est clair, mais il n'est pas clairement indiqué pourquoi il est important et pour qui il est destiné.

La prise en compte des effets du changement de politique est particulièrement importante pour la mise à l'échelle, lorsque le risque d'impact involontaire (négatif) est plus élevé et que des compromis doivent être négociés. L'évaluation de l'IRCAAA a fait une observation connexe :

Une mise en garde importante et une préoccupation concernant l'approche [de la recherche à l'utilisation] à laquelle tous les consortiums sont confrontés dans tous les domaines de recherche, et pas seulement la sexospécificité, est l'hypothèse selon laquelle influencer la politique conduira à des résultats d'adaptation plus efficaces, appropriés et sexospécifiques sur le terrain. Il s'agit d'une condition nécessaire, mais non suffisante, car d'autres hypothèses (et risques) influenceront l'efficacité de la politique.

Pour les projets qui cherchent à mettre à l'échelle les résultats de la recherche par le biais de la politique, la compréhension de l'impact du changement de politique constitue un

défi évident, étant donné que les chercheurs sont rarement impliqués dans la mise en œuvre et n'ont pas toujours l'occasion d'évaluer la politique (sans parler des coûts élevés de l'évaluation de la politique). Bon nombre des évaluations que nous avons examinées ont fait remarquer qu'il était trop tôt pour évaluer les résultats ou l'impact du développement. Cependant, il existe une possibilité, et potentiellement une responsabilité, pour les projets et les programmes de s'engager dans une analyse prospective afin de mieux comprendre les avantages et les risques potentiels des changements de politiques qu'ils soutiennent. Ce type d'analyse ne ressort pas des sources que nous avons examinées.

Une explication de la limitation des sources est qu'elles correspondent principalement aux perspectives des administrateurs de programmes. Les agents responsables commandent des évaluations de programmes et soumettent les données à Trackify. Avec chaque source de données, nous regardions donc à travers une fenêtre particulière, ce qui a entraîné une simplification des renseignements sur les résultats. Nous aurions eu une vision différente si nous avions examiné de plus près les rapports des bénéficiaires de subventions et/ou si nous avions interrogé davantage de bénéficiaires de subventions sur leurs résultats.

L'autre facteur qui pourrait expliquer ce résultat est que les indicateurs opérationnels, qui ont directement influencé les données Trackify et indirectement les autres sources (par exemple, par le biais des voies d'impact des programmes et des indicateurs de programmes), ont conduit à mettre davantage l'accent sur la mise à l'échelle que sur l'approfondissement. Par exemple, les indicateurs ont mis l'accent sur un plus grand nombre de changements de politiques et d'innovations utilisées à grande échelle, ce qui permet de mettre à l'échelle l'impact. Une mise à l'échelle profonde rechercherait plutôt des changements dans la qualité de l'impact – variété, durabilité ou équité, par exemple. Les indicateurs ne sont pas conçus pour suivre ce type de résultats et les programmes sont donc moins incités à les signaler.

5.2. Résultats internes

5.2.1. Un objectif commun et une collaboration plus forts

POINT ESSENTIEL À RETENIR : L'évaluation a déterminé deux effets positifs principaux que l'objectif de mise à l'échelle a eus sur l'organisation et la manière dont les programmes fonctionnent : un objectif commun et une collaboration plus forts, et un changement de mentalité pour de nombreux membres du personnel.

L'objectif stratégique de mise à l'échelle a exigé des programmes qu'ils examinent comment ils peuvent contribuer à la mise à l'échelle des résultats de la recherche. Cela a créé un objectif commun plus fort autour duquel le personnel du programme et les

projets qu'il soutient peuvent s'identifier et se mobiliser. Plusieurs personnes interrogées nous ont dit que l'objectif stratégique avait permis de renforcer la collaboration et de réduire le nombre de projets isolés poursuivant des objectifs distincts. Par exemple, une personne interrogée a déclaré que les rôles des administrateurs de programme avaient évolué, passant d'un accent sur les projets de recherche individuels à des agendas de recherche collaborative. Les personnes interrogées au sein du personnel ont mentionné que les voies d'impact du programme ont contribué à renforcer une vision commune à l'ensemble du programme et à situer les projets et partenariats individuels au sein du portefeuille.

Les programmes ont également accordé plus d'attention à la collaboration et aux partenariats avec d'autres acteurs, en développant des relations stratégiques avec le secteur privé, les groupes de défense des intérêts, le gouvernement et d'autres bailleurs de fonds. Un exemple fourni par une personne interrogée au sein du personnel est le travail du CRDI sur les données ouvertes, qui a commencé par une série de projets de recherche ascendants axés sur la politique nationale. Au moment où l'objectif stratégique de mise à l'échelle a été mis en œuvre, le Centre a eu l'occasion de tirer parti de cette recherche pour exercer une influence à l'échelle mondiale en travaillant avec la Banque mondiale et un réseau de bailleurs de fonds et d'organismes de mise en œuvre.

5.2.2. Changement de mentalités

Les entrevues avec le personnel du CRDI suggèrent que l'objectif stratégique a déclenché des discussions au niveau des projets, des programmes et de l'organisation sur ce que signifie la mise à l'échelle, comment la poursuivre et comment la mesurer. Même si nous constatons que cela n'a pas toujours abouti à des réponses claires pour les programmes, cela sensibilise le personnel à la question de la mise à l'échelle.

Avant 2015, un petit nombre de programmes se sont engagés dans la mise à l'échelle. Plusieurs personnes interrogées ont désigné le FCRSAI comme un contributeur clé à l'apprentissage de la mise à l'échelle; cependant, il a généralement abordé la mise à l'échelle comme quelque chose qui se produit à la fin du processus de recherche. Les personnes interrogées ont suggéré que l'apprentissage au cours de cette période stratégique a fait évoluer la réflexion sur ce point et il est désormais recommandé de prendre en compte la mise à l'échelle des résultats de la recherche dès la phase de conception de la recherche. Il est clair dans la conception du programme KIX que cet apprentissage a été appliqué.

Si la recherche de résultats en matière de développement n'est pas une nouveauté pour le CRDI, le fait d'en faire une stratégie explicite de mise à l'échelle l'est et, selon les cadres supérieurs, cela a nécessité un changement de culture et de mentalité : « La culture a changé pour devenir plus ouverte et plus à l'aise avec l'idée que le financement de la recherche pour le développement signifie plus que le positionnement pour l'utilisation et

implique des activités autour de la mise à l'échelle de la recherche » (entrevue semi-structurée, membre du personnel du CRDI).

L'objectif de mise à l'échelle a incité les programmes à envisager le changement différemment. La mise à l'échelle a ajouté une dimension au paradigme existant de la mise en application de la recherche. En réfléchissant à la manière de soutenir la mise à l'échelle des résultats de la recherche, les programmes modifient leurs ambitions et repositionnent leurs sphères d'influence. Par exemple, on nous a mentionné qu'un programme, avant 2015, s'était concentré sur l'engagement de la base, l'identification des priorités au sein des communautés et l'établissement de relations. En envisageant la mise à l'échelle, cela s'est déplacé pour participer aux débats politiques nationaux et à la construction d'un réseau mondial, impliquant une recherche de plus haut niveau. Le travail antérieur au niveau de la communauté était nécessaire, mais avec une optique de mise à l'échelle, il était possible de voir comment les efforts au niveau local pouvaient s'étendre à quelque chose ayant plus d'influence.

6. CONCLUSION

Le CRDI s'est engagé à investir dans les connaissances et les innovations pour un changement positif à grande échelle comme l'un des objectifs stratégiques de son Plan stratégique 2015-2020. Cette évaluation a pour but de déterminer dans quelle mesure le CRDI a atteint cet objectif stratégique et ce que l'on peut tirer de l'expérience pour éclairer la mise en œuvre du prochain plan stratégique. Nous abordons le premier point ici et le second dans la section suivante consacrée aux considérations.

Nous avons caractérisé l'expérience du CRDI en matière de mise à l'échelle comme un **parcours de mise à l'échelle**, reflétant la manière dont la pratique de la mise à l'échelle dans l'ensemble du Centre s'est développée au cours de la période stratégique, de même que son ambition quant à ce qu'il pouvait réaliser. Le Centre a commencé à examiner la question de la mise à l'échelle avant l'introduction de l'objectif de mise à l'échelle et il poursuit ce cheminement au cours de la prochaine période stratégique.

Tout au long de ce parcours, le CRDI a acquis une compréhension plus nuancée de la mise à l'échelle, fondée sur l'expérience de son personnel et de ses bénéficiaires de subventions dans les pays du Sud. Pourtant, le parcours de mise à l'échelle du CRDI comportait en fait de nombreux chemins, car le Centre a adopté une approche souple de la mise en œuvre de la mise à l'échelle qui a permis aux programmes et aux projets d'interpréter et d'innover autour de l'objectif stratégique. Dans l'ensemble, nous pensons que cela était judicieux compte tenu des expériences variées qui existaient déjà au sein de l'organisation. Cependant, cela a également introduit des défis pour les programmes. Si certains membres du personnel ont apprécié la flexibilité, d'autres ont trouvé que le manque de clarté conceptuelle concernant la terminologie et les approches de la mise à l'échelle au CRDI constituait un défi pour répondre à l'objectif stratégique. Le manque de clarté conceptuelle ou d'une approche commune a également créé des difficultés pour le suivi des progrès, l'évaluation des résultats de l'objectif stratégique et l'apprentissage entre les programmes.

L'évaluation comprenait une évaluation systématique de **résultats obtenus grâce à l'intégration de la mise à l'échelle**. Grâce à l'examen d'un large éventail de sources, dont les évaluations de programmes, les rapports d'étape des domaines de programme, Trackify et les sondages, ainsi que les entrevues avec le personnel et les bénéficiaires de subventions, l'évaluation a permis de déterminer 440 résultats répondant aux critères. Il s'agit notamment de 32 innovations utilisées par d'autres utilisateurs que ceux auxquels elles étaient destinées et de 170 contributions au changement de politique. Il s'agit d'un résultat considérable pour le CRDI, étant donné que la cible initiale de l'objectif de mise à l'échelle était d'appuyer au moins 20 initiatives qui offrent des solutions à l'échelle, mais ce n'est pas tout à fait surprenant dans le contexte du parcours de mise à l'échelle du CRDI, au cours duquel le CRDI a affiné sa compréhension de la mise à l'échelle des

résultats de la recherche (en réduisant l'accent mis sur la « grande échelle » dans le texte de l'objectif de mise à l'échelle, puisque la définition de « grande » n'était pas établie). Nous nous attendons à ce qu'il y ait plus de résultats que cela, étant donné que l'évaluation entreprise pour cette évaluation n'était pas exhaustive et qu'elle ne couvrait pas systématiquement tous les programmes. De plus, certaines des sources utilisées dataient de 2 ou 3 ans et il est possible que plus de choses aient été réalisées depuis.

L'évaluation a révélé que l'introduction de l'objectif de mise à l'échelle a eu **deux principaux effets positifs pour le CRDI** : un objectif commun et une collaboration plus solides au sein des programmes, avec moins de projets isolés, et un changement de mentalité pour de nombreux membres du personnel en ce qui concerne la mise à l'échelle, comme le fait d'envisager la mise à l'échelle plus tôt pour éclairer la conception et le processus de recherche plutôt que seulement à la fin du processus de recherche.

Au fur et à mesure que les programmes ont expérimenté et innové avec des **approches pour la mise à l'échelle**, ils ont utilisé et adapté divers outils et processus pour soutenir leurs efforts. Les caractéristiques de conception qui sont apparues et qui ont contribué à la mise à l'échelle confirment l'importance de la souplesse et de l'adaptabilité, étant donné que la plupart des défis que le CRDI tente de relever sont complexes et que la mise à l'échelle elle-même est une intervention qui comporte ses propres acteurs et facteurs en constante évolution. Nous avons constaté que, selon le personnel et les bénéficiaires de subventions, les mécanismes de financement flexibles constituaient l'un des outils les plus utiles pour soutenir les efforts de mise à l'échelle, bien que l'évaluation n'ait pas trouvé d'éléments probants qu'ils aient été systématiquement documentés ou appliqués. Nous avons déterminé que les programmes ont expérimenté différentes approches afin de donner plus de temps pour la mise à l'échelle des résultats de la recherche, bien qu'il faille encore plus de temps pour les phases de mise en œuvre des programmes. Les programmes ont déterminé que le fait d'investir simultanément dans l'offre et la demande de la voie de mise à l'échelle, avec différents types d'investissements dans leurs portefeuilles, favorise la mise à l'échelle. La mise en application de la recherche et la synthèse des connaissances sont également apparues comme des éléments importants pour soutenir les programmes de mise à l'échelle des résultats de la recherche. La mise en application de la recherche par les utilisateurs primaires visés représente une condition préalable nécessaire à la transposition des résultats de la recherche à une envergure optimale, et la synthèse de la recherche aide les programmes à donner un sens aux investissements dans un portefeuille et à repérer les possibilités de mise à l'échelle. Nous avons constaté que si la mise en œuvre de la recherche est bien soutenue au CRDI, la synthèse de la recherche l'est moins.

L'évaluation a souligné les rôles importants joués par le **personnel des programmes**. Les agents responsables sont essentiels aux efforts de mise à l'échelle, et l'évaluation a montré qu'ils ont dû penser et agir de manière plus stratégique et opportuniste. Nous

avons réalisé que de nombreux responsables assument ce rôle, passant du statut de bailleur de fonds et de partenaire technique à celui de courtier en connaissances, de responsable de l'application des connaissances, de coordinateur et de penseur stratégique. Cependant, il n'y a pas encore de reconnaissance officielle de ce changement de rôle et certains membres du personnel estiment qu'ils ne disposent pas de suffisamment de temps, de ressources ou de mesures incitatives pour s'en acquitter efficacement. Les directeurs de domaine de programme et les chefs de programme jouent un rôle important dans la définition de l'orientation des programmes et dans l'incitation du personnel de programme à envisager la mise à l'échelle. Les chefs de programme, en particulier, ont été désignés comme des décideurs importants lorsqu'il s'agit d'intégrer la mise à l'échelle. Les agents de gestion de programme organisent l'apprentissage au sein du programme et jouent un rôle d'intermédiaire dans le partage de l'apprentissage entre les programmes, bien qu'il s'agisse d'un aspect de leur rôle qui n'est pas bien utilisé pour le partage de l'apprentissage sur la mise à l'échelle entre les programmes.

Le plan stratégique 2015-2020 reconnaît l'importance de la **coordination avec les acteurs qui peuvent soutenir la mise à l'échelle**, engageant le Centre à travailler avec les acteurs des secteurs public et privé qui peuvent faire avancer les idées et l'innovation jusqu'à la mise en œuvre à grande échelle. L'évaluation a révélé que les programmes du CRDI sont coordonnés avec un plus grand nombre d'acteurs au-delà du milieu de la recherche afin d'appuyer la mise à l'échelle des résultats de la recherche, notamment en intégrant de plus en plus d'acteurs non liés à la recherche dans les équipes de programme – comme des partenaires du secteur privé ou des responsables des politiques au sein des équipes de projets de recherche. L'expérience révèle que réunir diverses parties prenantes est compliqué, exige des ressources et prend du temps. Le CRDI est toujours plus à l'aise pour travailler avec des chercheurs et le secteur public, mais il comprend de mieux en mieux comment travailler avec le secteur privé, même s'il reste de nombreuses possibilités d'en apprendre davantage.

De même, les programmes expérimentent des structures de coordination pour soutenir la mise à l'échelle. Ces mécanismes permettent la mise à l'échelle en facilitant la collaboration et l'apprentissage entre les bénéficiaires de subventions et en facilitant les interactions entre l'ensemble évolutif d'acteurs impliqués dans le processus de mise à l'échelle. Toutefois, la coordination d'un trop grand nombre de personnes et d'organisations est également fastidieuse, car elle prend du temps pour d'autres activités et limite la flexibilité qui est également importante pour l'adaptation.

Dans le plan stratégique 2015-2020, le CRDI s'est également engagé à être reconnu pour le partage de ses connaissances en matière de mise à l'échelle des solutions. L'évaluation met en évidence de nombreuses possibilités **d'apprentissage de la mise à l'échelle**, tant au sein des programmes qu'entre eux. Nous avons constaté que l'apprentissage s'est produit davantage au sein des programmes qu'entre les programmes, et qu'il a eu

tendance à être plus propice dans les processus moins formels que dans les processus plus formels. Les programmes financés par des fonds externes étaient plus susceptibles de fournir des occasions d'apprentissage substantielles que les projets financés par des fonds de base, et l'apprentissage avait tendance à se faire sur une base de projet par projet plutôt qu'au sein d'un portefeuille de projets. Le personnel a déclaré que les bénéficiaires de subventions représentaient l'une des sources les plus importantes d'apprentissage à propos de la mise à l'échelle, et que les données de suivi correspondaient au moyen le moins important.

Le défi le plus pressant en matière d'apprentissage mentionné par le personnel était l'extrême contrainte temporelle, l'apprentissage (sur n'importe quel sujet) étant souvent abandonné au profit de ce qui était perçu comme des priorités organisationnelles plus pressantes. Les membres du personnel nous ont dit qu'ils disposaient de peu de soutien formel pour les aider à entreprendre une synthèse systématique des connaissances entre les projets afin de faciliter leur apprentissage. Ils nous ont également dit qu'ils avaient du mal à entrer en contact avec le personnel au-delà de leurs programmes et à apprendre de lui, malgré l'introduction de la collaboration des agents dans le cadre de projets.

Au cours de la période stratégique, le CRDI a entrepris une exploration de la mise à l'échelle, connue sous le nom d'initiative **Mise à l'échelle de la science**. L'initiative comprenait l'examen de plus de 200 projets et a donné lieu à la publication d'un article, d'un ouvrage et de nombreuses présentations partageant l'apprentissage, ainsi qu'à un guide pour aider les chercheurs et les innovateurs à mettre l'apprentissage en pratique. Grâce à ces travaux, le CRDI a mis au point une approche de la mise à l'échelle fondée sur des principes qui diffère de l'approche dominante adoptée par de nombreuses organisations similaires. Alors que pour de nombreuses organisations, le paradigme de la mise à l'échelle est encore dominant, avec un accent sur le déploiement d'une technologie, l'approche du CRDI épouse le principe de l'envergure optimale et adopte une perspective systémique. Cela a permis de positionner l'expérience du Centre dans le domaine croissant de la mise à l'échelle, et les bénéficiaires de subventions et autres donateurs reconnaissent cette contribution.

Bien qu'appréciée par certains, l'approche de la mise à l'échelle de la science n'est pas encore totalement socialisée au sein de l'organisation, en partie parce que le travail était en cours d'élaboration pendant la période stratégique, même si une grande partie a été réalisée au cours de la première moitié de la période. Certains concepts de l'initiative Mise à l'échelle de la science se sont avérés difficiles à appliquer pour certains membres du personnel et bénéficiaires de subventions, en particulier l'accent mis sur la mise à l'échelle de l'impact plutôt que sur les innovations et, dans une moindre mesure, le concept d'envergure optimale. La raison en est peut-être que ces concepts vont à l'encontre du discours dominant sur la mise à l'échelle. Nous avons constaté que l'approche fondée sur des principes apporte une contribution précieuse à la pratique de

la mise à l'échelle, car il ne peut y avoir de schéma directeur pour la mise à l'échelle des résultats de la recherche dans divers programmes et contextes.

Enfin, l'évaluation a révélé que **Trackify** constitue une source de données utile pour les résultats relatifs à la mise à l'échelle et contient des données qui ne sont pas rapportées dans d'autres sources, par exemple, les évaluations de programme et les rapports d'étape des domaines de programme. Cependant, les données ne sont pas fiables et n'auraient pas dû être utilisées pour les rapports au niveau de l'organisation, car il existe de nombreuses incohérences dans la manière dont les programmes rendent compte de leurs résultats.

7. ENSEIGNEMENTS TIRÉS ET CONSIDÉRATIONS

Nous avons proposé au CRDI les considérations suivantes pour l'aider à tirer parti des points forts et à relever les défis qui ressortent des conclusions de l'évaluation. Nous pensons que bon nombre de ces considérations seront également pertinentes et intéressantes pour d'autres organisations qui cherchent à mettre à l'échelle l'impact des résultats de la recherche.

Considérations relatives à l'organisation et interprogrammes

7.1. Conceptualisation de la mise à l'échelle

Tout en reconnaissant les avantages d'une approche flexible de la mise à l'échelle pendant la période stratégique, le fait d'avoir une conceptualisation large et diverse de la mise à l'échelle rend difficiles les conversations et l'apprentissage de la mise à l'échelle au sein du Centre et avec les bénéficiaires de subventions. Une compréhension ou une définition conceptuelle unifiée de ce que l'on entend par « mise à l'échelle », « impact de la mise à l'échelle » et « envergure optimale » pourrait, par exemple, faciliter la détermination d'objectifs communs, permettre de choisir l'approche la plus appropriée et faciliter la coopération entre les multiples parties prenantes qui doivent être impliquées dans les efforts de mise à l'échelle. L'opinion du personnel du CRDI est mitigée quant à l'utilité d'une approche normalisée pour la mise à l'échelle. Nous pensons que l'étude Mise à l'échelle de la science a permis de trouver un terrain d'entente, en déterminant des principes directeurs pour une mise à l'échelle responsable, tout en laissant la place à différentes stratégies de mise à l'échelle en fonction du contexte spécifique du programme ou du projet.

Dans la perspective de la prochaine période stratégique du CRDI, une approche plus unifiée pour comprendre la mise à l'échelle des résultats de la recherche pourrait-elle être bénéfique au CRDI? Le Centre devrait-il fournir un soutien accru au personnel et aux bénéficiaires de subventions pour mieux comprendre et utiliser les concepts introduits dans le travail de mise à l'échelle de la science?

7.2. Apprentissage à propos de la mise à l'échelle

L'évaluation a révélé que la plupart des membres du personnel apprennent des bénéficiaires de subventions et de leurs collègues au sein de leurs programmes, et l'équipe d'évaluation pense qu'il faut continuer à encourager cela pour ancrer l'apprentissage à propos de la mise à l'échelle dans la pratique, mais aussi qu'il serait bénéfique de soutenir davantage l'apprentissage entre les programmes. L'initiative Mise

à l'échelle de la science a facilité l'apprentissage dans l'ensemble du Centre, mais une plus grande socialisation est nécessaire pour renforcer la sensibilisation et la capacité d'application. Pour encourager l'apprentissage, le Centre et ses programmes pourraient continuer à favoriser les espaces d'apprentissage formels et informels et veiller à ce que du temps et des ressources soient réservés à la promotion de l'apprentissage. L'apprentissage à propos de la mise à l'échelle sera facilité par le renforcement de la clarté conceptuelle de la mise à l'échelle dans l'ensemble du Centre. Il sera important de discuter des défis et des échecs afin de repérer les possibilités d'amélioration.

De quelle manière le prochain programme d'apprentissage du Centre peut-il faciliter l'apprentissage sur des enjeux transversaux essentiels tels que la mise à l'échelle et favoriser les conversations sur les défis et les échecs de la mise à l'échelle, étant donné que la mise à l'échelle comporte des niveaux de risque plus élevés dans la programmation et que ce ne sont pas tous les projets qui peuvent ou doivent être mis à l'échelle?

7.3. Suivi, évaluation et établissement de rapports sur la mise à l'échelle

Le suivi, l'évaluation et l'établissement de rapports sur la mise à l'échelle ont présenté certains défis pour le CRDI, tant sur le plan de la nature et de la manière du suivi et de l'établissement de rapports que sur celui de l'évaluation de l'impact à l'échelle dans les délais du programme.

Pour améliorer la qualité du suivi et l'utilité des rapports sur les résultats de la mise à l'échelle, le CRDI pourrait normaliser les critères de collecte de données pour les indicateurs de haut niveau. Il est suggéré de documenter les résultats en utilisant le format de récolte des incidences¹⁷, qui exige une description du changement, une déclaration de l'importance expliquant pourquoi le résultat est important et pour qui il l'est, et une déclaration de la contribution suggérant comment le programme a contribué au résultat (en tenant compte des actions du bénéficiaire de subventions et du CRDI). La signification est particulièrement importante pour la mise à l'échelle, car elle clarifie comment un résultat autrement isolé fait partie d'un effort plus concerté pour mettre à l'échelle les résultats de la recherche. Elle relie également le résultat en aval à ceux qui sont censés en bénéficier. Pour y parvenir, il faudra peut-être renforcer les capacités des personnes impliquées dans le suivi des programmes, y compris les AGP.

Avec des normes plus claires et une plus grande capacité d'enregistrement des résultats qualitatifs, il peut également être possible de définir d'autres types d'indicateurs pour la

¹⁷ La récolte des incidences est une approche de l'évaluation inspirée de la méthodologie de cartographie des incidences du CRDI. Pour en apprendre davantage à ce sujet : www.outcomeharvesting.net

mise à l'échelle, y compris la capacité en matière de politiques/institutionnelle, la demande d'éléments probants et les interrelations entre les acteurs de la mise à l'échelle, qui sont tous importants pour permettre la mise à l'échelle et peuvent aider à clarifier les résultats au-delà de leur utilisation par les utilisateurs primaires prévus.

Trackify pourrait être mieux géré afin de fournir des données fiables, par exemple en créant un processus d'assurance qualité qui s'étende aux niveaux du programme et de l'organisation, en définissant des normes et en fournissant des conseils pour la saisie des données pour chaque indicateur, en offrant une formation à ce sujet au personnel du programme si nécessaire, et en rendant explicite la répartition des responsabilités entre le personnel du programme, la Division des politiques et de l'évaluation et les Divisions de la gestion de l'information et de technologie.

L'évaluation de la mise à l'échelle a fait l'objet de diverses expériences. Les évaluations de programmes ont fait état des résultats de la mise à l'échelle, mais ont varié dans leur traitement de la mise à l'échelle. Certains programmes ont adapté leur approche d'évaluation pour répondre aux questions de l'évaluation sur la mise à l'échelle. Par exemple, l'IRCAAA a adopté une approche par étapes de l'évaluation, ce qui a été perçu comme ayant soutenu la mise à l'échelle en permettant de formuler des questions d'apprentissage tout au long de la mise en œuvre. Le FCRSAI a commandé une évaluation de sa contribution à la sécurité alimentaire, qui a évalué chaque projet du point de vue des perspectives de mise à l'échelle.

Bon nombre des évaluations que nous avons examinées ont fait remarquer qu'il était trop tôt pour évaluer les résultats ou l'impact du développement à l'échelle. Nous avons constaté que, en particulier pour les programmes qui cherchent à accroître l'impact par le biais de la politique, il est clairement difficile de comprendre l'impact du changement de politique et que les résultats de la politique ont tendance à être évalués d'une manière déconnectée de leur contexte (c'est-à-dire pourquoi la politique est importante et pour qui elle l'est). Comme pour l'observation ci-dessus sur le suivi, nous pensons qu'il est possible d'élargir la portée de l'évaluation des programmes afin d'examiner l'importance du changement de politique et de mieux comprendre l'équité et la durabilité potentielles des résultats. Par exemple, l'analyse prospective pourrait renforcer la compréhension des avantages et des risques potentiels des changements de politique que les programmes soutiennent.

Comment suivre et évaluer de manière plus systématique et fiable la mise à l'échelle des résultats et la contribution du CRDI à l'impact à grande échelle? Dans quelle mesure est-il possible et approprié d'élargir la portée du suivi et de l'évaluation des programmes afin de mieux examiner l'importance des résultats et d'intégrer plus d'analyses des avantages et des risques possibles de l'impact?

Considérations en matière de programmation

7.4. Horizons temporels pour les investissements concernant la mise à l'échelle

La mise à l'échelle des résultats de la recherche prend du temps. Les résultats de cette évaluation suggèrent que l'ensemble du processus de mise à l'échelle des résultats de la recherche pour un impact à une envergure optimale pourrait prendre 10 à 15 ans, voire plus, selon la maturité du domaine de recherche. Par conséquent, il est important d'adopter une perspective à long terme pour les décisions d'investissement du CRDI, de tenir compte de la position du programme dans la voie de mise à l'échelle, de même que de tenir compte de ce qu'il est réaliste de réaliser dans le cadre du programme et de ce qui doit être mis en place pour soutenir les efforts de mise à l'échelle au-delà de l'investissement initial. Les stratégies pour y parvenir comprennent des projets à phases multiples et des partenariats stratégiques avec d'autres bailleurs de fonds, afin de poursuivre et de soutenir les efforts de mise à l'échelle au-delà de l'investissement du Centre.

Dans l'ensemble des portefeuilles de programmes du CRDI, quel est le bon équilibre pour appuyer les investissements à long terme, les projets à phases multiples et le renforcement des partenariats stratégiques, notamment en vue de la mise à l'échelle des résultats de la recherche? Existe-t-il d'autres façons pour le Centre d'aider les programmes à se « positionner » de manière à obtenir un impact à une envergure optimale, même si l'on s'attend à ce que la mise à l'échelle de l'impact au-delà des utilisateurs primaires visés ait lieu après la fin de la durée de vie du projet ou du programme financé par le CRDI?

7.5. Optimisation d'une approche de gestion de portefeuille pour la mise à l'échelle

La mise à l'échelle des résultats de la recherche nécessite des connaissances, des capacités et des ressources – un écosystème de mise à l'échelle qui suit la voie de mise à l'échelle – tant du côté de l'offre que de la demande. Le portefeuille de projets au sein des programmes peut être utilisé de manière stratégique pour faciliter cela. L'évaluation a révélé que les programmes du CRDI qui cherchent à mettre à l'échelle les résultats de la recherche doivent s'assurer qu'une attention suffisante est accordée au côté de la demande, par exemple par des approches axées sur le marché pour mettre à l'échelle les résultats de la recherche ou l'influence sur les politiques, parallèlement à la production de nouvelles connaissances du côté de l'offre. Dans certains cas, il peut être nécessaire de constituer un champ de recherche pour développer la demande pour une innovation ou une solution, en travaillant avec différentes parties prenantes.

Une approche par portefeuille peut-elle être utilisée de manière plus stratégique pour créer des écosystèmes en vue d'une mise à l'échelle en investissant dans un portefeuille de projets qui soutiennent à la fois l'offre et la demande de connaissances et d'innovations?

7.6. Pratiques de financement flexibles pour soutenir la mise à l'échelle

Les options de financement flexibles soutiennent les programmes visant à mettre à l'échelle les résultats de la recherche, car la mise à l'échelle est un processus dynamique qui nécessite une certaine adaptabilité pour s'appuyer sur des travaux existants à fort potentiel ou pour saisir de nouvelles possibilités. Les fonds d'occasion et les fonds d'intervention rapide constituent des exemples de mécanismes de financement flexibles que l'évaluation a déterminés comme favorisant les efforts de mise à l'échelle.

Le CRDI devrait-il tirer parti des mécanismes de financement souples de façon plus systématique dans l'ensemble de l'organisation afin de mettre à l'échelle les résultats de la recherche? Des critères et des processus formels pourraient-ils être utiles pour promouvoir le financement flexible et favoriser une compréhension plus cohérente, dans tout le Centre, des options de financement flexible qui peuvent être utilisées pour soutenir la mise à l'échelle?

7.7. Coordination de la mise à l'échelle

La coordination est manifestement un principe important pour la mise à l'échelle de l'impact; il s'agit de s'assurer que les bons acteurs sont impliqués dans le processus de mise à l'échelle au bon moment. Cela exige une réflexion stratégique au sein des programmes, et la logistique peut prendre beaucoup de temps et de ressources, tant pour le personnel du CRDI au niveau des programmes que pour les bénéficiaires de subventions au niveau des projets. Il est important d'intégrer la flexibilité et l'adaptabilité dans les structures de coordination afin de faciliter la collaboration et la réponse aux possibilités qui soutiennent la mise à l'échelle.

Comment remplir au mieux les différents rôles de coordination, tant en interne au sein d'un programme de recherche qu'en externe avec d'autres parties prenantes, et par qui soutenir la mise à l'échelle? Comment le CRDI peut-il aider davantage appuyer les compétences, les aptitudes et les ressources nécessaires pour coordonner de multiples parties prenantes tout au long d'une voie de mise à l'échelle?

7.8. Application des connaissances et synthèse de la recherche

L'application des connaissances et la synthèse de la recherche sont depuis longtemps reconnues par le CRDI comme des fonctions importantes pour la mise en application de

la recherche, et elles sont tout aussi essentielles pour la mise à l'échelle des résultats de la recherche. Cependant, pour soutenir la mise à l'échelle, il faut le faire en gardant à l'esprit l'objectif de la mise à l'échelle, ce qui nécessite un leadership stratégique au sein des programmes afin de concentrer le leadership éclairé des équipes de recherche individuelles. L'utilisation cohérente de la synthèse au sein des programmes – en examinant l'ensemble du portefeuille de projets – a été utile pour repérer les possibilités de mise à l'échelle.

Le CRDI pourrait-il fournir un soutien supplémentaire, tant au niveau de l'organisation qu'au sein des programmes, afin de consacrer plus de temps et de ressources au travail d'application des connaissances et de synthèse en mettant l'accent sur la mise à l'échelle?

7.9. Soutien aux bénéficiaires de subventions

L'approche reposant sur des subventions à valeur ajoutée du CRDI est bénéfique pour la mise à l'échelle, et le personnel a aidé les bénéficiaires de subventions à mettre en œuvre une mise à l'échelle responsable et conforme aux principes directeurs de la mise à l'échelle de l'impact. L'évaluation a montré que le personnel engage des discussions sur la mise à l'échelle avec les bénéficiaires de subventions au début du processus de recherche, et cette pratique devrait se poursuivre. Des conversations continues et évolutives sur la manière d'intégrer les principes de mise à l'échelle dans le processus de recherche et de mise à l'échelle seront importantes, en particulier, l'envergure optimale et les effets négatifs potentiels de la mise à l'échelle ont été déterminés comme des domaines nécessitant un soutien amélioré à l'heure actuelle. Il s'agit de considérations importantes pour la conception et la mise en œuvre de processus de mise à l'échelle inclusifs qui favorisent des résultats équitables. Toutefois, l'évaluation a révélé que le soutien à la mise à l'échelle accroît les responsabilités du personnel du programme, mais que ces responsabilités supplémentaires ne sont pas encore formellement reconnues.

Quel soutien supplémentaire est nécessaire pour faciliter des discussions plus nuancées avec et entre les bénéficiaires de subventions sur la mise à l'échelle (en particulier sur l'envergure optimale et les effets négatifs potentiels du processus de mise à l'échelle) tout au long du processus de recherche d'une manière qui encourage une mise à l'échelle responsable?

Considérations relatives à l'influence externe

7.10. Positionnement du CRDI dans le domaine de la mise à l'échelle

L'approche fondée sur des principes du CRDI constitue une contribution importante et un contrepoids à la pensée dominante selon laquelle « plus, c'est mieux » et aux approches verticales de la mise à l'échelle des modèles. Le Centre peut utiliser sa position unique de bailleur de fonds de la recherche pour le développement pour renforcer la mise à l'échelle responsable dans le domaine, en se concentrant particulièrement sur les principes directeurs de la mise à l'échelle de l'impact que sont la justification, la coordination, l'envergure optimale et l'évaluation dynamique. Le CRDI pourrait également accorder une place plus centrale aux questions d'équité dans les discussions sur la mise à l'échelle au sein de sa propre programmation, compte tenu de la force actuelle de l'appui à la recherche sexotransformatrice.

Dans quelle mesure et de quelle manière le CRDI devrait-il continuer, voire renforcer, son influence sur les débats et le dialogue en cours dans le domaine de la mise à l'échelle, avec le paradigme de la mise à l'échelle fondée sur des principes?

RÉFÉRENCES

- Abitbol, Eric *et al.* (2019) 'Governance and Justice Program Evaluation'. Universal Management Group. Available at: <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/handle/10625/57597>.
- Acevedo Ruiz, M. and Pena-Lopez, I. (2017) 'Evaluation of the Open Data for Development Final Report'. Available at: <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/56510/IDL-56510.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Carden, F. (2009) *Knowledge to policy: making the most of development research*. Los Angeles, Ottawa: SAGE ; International Development Research Centre.
- CARIAA (2018) 'Novel Insights Brief: Gender and Social Equity'. Available at: <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/57369/IDL-57369.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Cathexis (2019) 'Distilling Key Learning across IDRC's Program-Led Evaluations: Final Report'. Available at: <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/handle/10625/58310>.
- Cochrane, L. *et al.* (2017) *Enabling synthesis: lessons from the first three years of CARIAA*. Available at: <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/handle/10625/56605>.
- Cochrane, L. and Cundill, G. (2018) 'Enabling collaborative synthesis in multi-partner programmes', *Development in Practice*, 28(7), pp. 922–931. doi: 10.1080/09614524.2018.1480706.
- Cundill, G. *et al.* (2019) *Large-Scale Transdisciplinary Collaboration for Adaptation Research: Challenges and Insights*.
- Decosas, J., Deville, M. and Medina, M. (2020) *Innovating for Maternal and Child Health Summative Evaluation*. HERA.
- Diosady, L., Mannar, V. and Menon, J. (2018) 'CIFSRF final technical report: scaling up the production and distribution of double fortified salt in India (CIFSRF Phase 2)'. Available at: <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/handle/10625/57332>.
- EA-HPRO (2020) 'EA-HPRO Fact Sheet', November. Available at: <http://www.ea-imcha.com/index.php/en/resources/publicationss/ea-hpro-fact-sheets-1>.

Fundación Capital (2018) 'Enhancing economic opportunities in Latin America: from poverty reduction projects to sustainable livelihoods'.

Gonsalves, T. and Baranyi, S. (2003) 'Research for policy influence: a history of IDRC intent'. Available at:
www.researchgate.net/publication/265399751_Research_for_Policy_Influence_a_History_of_IDRC_Intent.

Guijt, I. (2010) *Accountability and Learning In Capacity Development in Practice*. London, UK: Earthscan.

Harvey, B. *et al.* (2019) 'Learning, landscape and opportunities for IDRC climate programming'. Available at: <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/handle/10625/57623>.

Hera (2020) 'Issue brief on gender integration'. Available at: <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/59620/IDL%20-%2059620.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

IDRC (2011) *IDRC Annual Corporate Evaluation Report*, p. 5. Available at: [IDL-47408.pdf \(dspacedirect.org\)](#).

IDRC (2015) 'Investing in Solutions: Strategic Plan 2015–2020'. Available at: <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/57216/IDL-57216.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

IDRC (2017) 'Technology and Innovation: Progress Report to the Board of Governors'. Available at:
http://ic.idrc.ca/programs/si/_layouts/15/WopiFrame2.aspx?sourcedoc=/program/s/si/smcboard/TI%20Progress%20Report_FINAL%20Feb%2027.docx&action=default.

IDRC (2018a) 'CARIAA Novel Insights Brief'.

IDRC (2018b) 'Investing in Solutions: Performance and Learning Report 2017-2018 - Presented to the Board of Governors'. Available at: http://ic.idrc.ca/sites/cse/2015-2020/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/sites/cse/2015-2020/Performance/2017%20-%202018%20Performance%20and%20Learning%20Report/Performance%20and%20Learning%20Report%202017-2018.docx&action=default.

IDRC (2018c) 'Technology and Innovation: Progress Report to the Board of Governors'.

Available at:

http://ic.idrc.ca/sites/projects/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/sites/projects/project/108924%20Evaluating%20Research%20Results%20at%20Scale/TI%202018.docx&action=default.

IDRC (2019a) 'Performance and Learning Report 2018–2019: DRAFT to be Presented to the Board of Governors'. Available at: [http://ic.idrc.ca/sites/cse/2015-](http://ic.idrc.ca/sites/cse/2015-2020/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/sites/cse/2015-2020/Performance/2018-2019%20Performance%20and%20Learning%20Report/Performance%20and%20Learning%20Report%202018-2019-Draft.docx&action=default)

[2020/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/sites/cse/2015-](http://ic.idrc.ca/sites/cse/2015-2020/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/sites/cse/2015-2020/Performance/2018-2019%20Performance%20and%20Learning%20Report/Performance%20and%20Learning%20Report%202018-2019-Draft.docx&action=default)

[2020/Performance/2018-2019%20Performance%20and%20Learning%20Report/Performance%20and%20Learning%20Report%202018-2019-Draft.docx&action=default](http://ic.idrc.ca/sites/cse/2015-2020/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/sites/cse/2015-2020/Performance/2018-2019%20Performance%20and%20Learning%20Report/Performance%20and%20Learning%20Report%202018-2019-Draft.docx&action=default).

IDRC (2019b) *Transforming gender relations: Insights from IDRC research*. Available at:

<https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/57633/IDL-57633.PDF?sequence=2>.

IDRC (no date) 'International Development Research Centre, Private Sector Engagement Strategy 2030 (draft)'.

IDRC Grow Team (2018) *Growth and Economic Opportunities for Women Final Report of a 5-year research program 1 June 2013 – 31 May 2018*. Final report. IDRC.

IDRC Policy and Evaluation Division (2019) 'Synthesis Learning Report: Strategic Plan 2015-2020'.

Jones, H. (2012) 'Promoting evidence-based decision-making in development agencies. Background note.' ODI. Available at: www.odi.org.uk.

Kohl, R. (2021) *Crosscutting Issues affecting Scaling: A Review and Appraisal of Scaling in International Development*. Global Community of Practice on Scaling Development Outcomes.

Lafontaine, A. *et al.* (2018) 'Collaborative Adaptation Research Initiative in Africa and Asia (CARIAA) Summative Evaluation'. Le Groupe-conseil baastel Itée. Available at:

<https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/57296/IDL-57296.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Lafontaine, A. *et al.* (2019) 'Climate Change Program External Evaluation'.

- Linn, B. *et al.* (2010) *Scaling up the fight against rural poverty*. Working Paper 43. Brookings. Available at: www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/10_ifad_linn_kharas.pdf.
- McLean, R. and Gargani, J. (2019) *Scaling impact: innovation for the public good*. London; New York, Ottawa: Routledge, Taylor & Francis Group; International Development Research Centre. Available at: <https://www.idrc.ca/en/book/scaling-impact-innovation-public-good>.
- McLean, R., Gargani, J. and Lomofsky, D. (2020) 'Scaling what works doesn't work: we need to scale impact instead', *LSE Blogs*, September. Available at: <https://blogs.lse.ac.uk/impactofsocialsciences/2020/09/07/scaling-what-works-doesnt-work-we-need-to-scale-impact-instead/>.
- Milena Buitrago Rodriguez, C. (2018) 'CIFSRF final technical report: Scaling up the production of more nutritious yellow potatoes in Colombia (CIFSRF Phase 2)'. Available at: <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/handle/10625/56982>.
- Moynihan, D. P. and Landuyt, N. (2009) 'How do Public Organizations Learn? Bridging Structural and Cultural Perspectives'. Available at: [https://lafollette.wisc.edu/images/publications/facstaff/moynihan/MoynihanLanduytPAR69\(6\).pdf](https://lafollette.wisc.edu/images/publications/facstaff/moynihan/MoynihanLanduytPAR69(6).pdf).
- O'Neill, M. and Manchur, W. (2018) 'Contributions to end global hunger: a synthesis of the Canadian International Food Security Research Fund (CIFSRF)'. Available at: <http://hdl.handle.net/10625/57282>.
- Patton, M. Q. (2002) *Qualitative research and evaluation methods*. 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2008) *Utilization-focused evaluation*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2018) *Principles-focused evaluation: the guide*. New York: Guilford Press. Available at: www.guilford.com/books/Principles-Focused-Evaluation/Michael-Quinn-Patton/9781462531820/contents.
- Pérez-Lu, J. E., Bayer, A. M. and Iguíñiz-Romero, R. (2018) 'Information = equity? How increased access to information can enhance equity and improve health outcomes for pregnant women in Peru', *Journal of Public Health*, 40(suppl. 2), pp. ii64–ii73. doi: 10.1093/pubmed/fdy177.

- Price-Kelly, H., van Haeran, L. and McLean, R. (2020) *The Scaling Playbook: A Practical Guide for Researchers*. Available at: <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/58780/IDL-58780.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Sanchez-Swaren, E. (2018) *Evaluation on Achieving Results at Scale - Mapping Analysis*. IDRC.
- Sauveplane Stirling, V. et al. (2019) *External review of IDRC's Food, Environment, and Health (FEH) Program 2015–2020: final report*. Final report. Toronto: University of Toronto Press. Available at: <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/handle/10625/58260>.
- Shilomboleni, H. et al. (2019) 'Scaling up innovations in smallholder agriculture: Lessons from the Canadian international food security research fund', *Agricultural Systems*, 175, pp. 58–65. doi: 10.1016/j.agsy.2019.05.012.
- Stacey, N. et al. (2021) 'Changes in beverage purchases following the announcement and implementation of South Africa's Health Promotion Levy: an observational study', *The Lancet Planetary Health*, 5(4), pp. e200–e208. doi: 10.1016/S2542-5196(20)30304-1.
- Tewes-Grادل, C. and Elliot-Gaved, F. (no date) *IDRC Employment and Growth Private Sector Engagement Review (unpublished report)*.
- Universalia (2016) *Evaluation of the Canadian International Food Security Research Fund (CIFSRF)*. Available at: <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/56897/IDL-56897.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Wiggins, S. et al. (2018) 'Understanding the CIFSRF Phase Two portfolio's overall contribution to food security'. Overseas Development Institute. Available at: <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/57230/IDL-57230.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- World Health Organization (2010) *Nine Steps for Developing a Scaling-Up Strategy*. Geneva: World Health Organization; ExpandNet.
- Wyborn, C. et al. (2018) 'Understanding the Impacts of Research Synthesis', *Environmental Science & Policy*, 86, pp. 72–84. doi: 10.1016/j.envsci.2018.04.013.

ANNEXE 1 : MÉTHODOLOGIE

Approche générale

Examen stratégique à méthode mixte, axé sur l'utilisation : Il s'agissait d'un examen stratégique à méthode mixte, axé sur l'utilisation. Il s'agit d'études distinctes qui, ensemble, ont permis de répondre aux questions de l'évaluation. Les principaux éléments comprenaient : 1) un examen organisationnel, 2) une étude du positionnement du CRDI au sein du secteur en général, 3) les perceptions et les expériences des bénéficiaires de subventions, et 4) des études de cas thématiques : constitution d'un champ de recherche pour la mise à l'échelle, programmation pour la mise à l'échelle, engagement du secteur privé et mise à l'échelle, et apprentissage organisationnel à propos de la mise à l'échelle.

Évaluation sommative et axée sur l'apprentissage : L'évaluation a porté sur deux domaines principaux. Tout d'abord, il s'agissait d'une évaluation sommative, c'est-à-dire d'un examen de la manière dont le CRDI a mis en œuvre la mise à l'échelle et des résultats qu'il a obtenus à cet égard. Deuxièmement, elle comportait une composante liée à l'apprentissage – pour aider le CRDI à tirer des enseignements de son expérience de mise à l'échelle afin d'éclairer son travail futur. Il a également été possible d'apprendre en comparant l'expérience du CRDI en matière de mise à l'échelle à celle d'autres bailleurs de fonds de la recherche.

Mobilisation et réflexion : Notre approche a consisté à mobiliser le CRDI tout au long de l'évaluation, en invitant le personnel à fournir des contributions et des commentaires aux étapes critiques et à se joindre à nous pour réfléchir sur les données. Un groupe consultatif de l'évaluation composé de représentants de l'ensemble de l'organisation a participé à un atelier préliminaire et à un webinaire sur les « résultats émergents », ainsi qu'à un atelier pour passer des résultats aux recommandations.

Composantes

1) Examen organisationnel

Objet :

- Déterminer de quelle manière le CRDI a ajusté ses systèmes et processus organisationnels pour s'adapter à l'objectif de mise à l'échelle.
- Repérer les points forts et les défis, et formuler des recommandations d'amélioration
- Évaluer les résultats obtenus par le CRDI.

Méthodes :

- Examen des documents
- Sondage en ligne à remplir soi-même auprès du personnel du CRDI
- Entrevues semi-structurées avec des cadres supérieurs, des gestionnaires de programmes et d'autres membres du personnel
- Analyse des résultats des programmes

Échantillonnage et échantillon :

- 43 membres du personnel du CRDI ont répondu au sondage qui a été envoyé par courriel à tout le personnel de programme : 24 spécialistes de programme principaux, 6 agents de gestion de programme, 6 administrateurs de programme principaux, 3 administrateurs de programme, 3 chefs de programme et 1 directeur de domaine de programme. Le sondage ouvert a été diffusé par courriel au sein du CRDI.
- Entrevues avec 10 cadres supérieurs. Il s'agissait d'un échantillon intentionnel préparé par l'équipe d'évaluation en collaboration avec la Division des politiques et de l'évaluation – le critère d'inclusion était d'avoir un ensemble diversifié de perspectives provenant de différentes parties de l'organisation impliquée dans la mise en œuvre de l'objectif stratégique de mise à l'échelle.

L'approche de l'analyse des résultats est décrite séparément à l'annexe 2.

2) Étude de positionnement

Objet :

- Déterminer le créneau et la position du CRDI par rapport aux autres bailleurs de fonds de la recherche
- Tirer des enseignements de la pratique des autres et formuler des recommandations d'amélioration

Méthodes :

- Sondage en ligne à remplir soi-même auprès des autres bailleurs de fonds de la recherche pour le développement
- Entrevues semi-structurées avec d'autres bailleurs de fonds de la recherche pour le développement
- Examen des documents

Échantillonnage et échantillon :

- Nous avons dressé une liste de 38 organisations externes pertinentes en examinant et en extrayant les noms des bulletins d'information de la communauté de pratique Scaling up et en sollicitant d'autres bailleurs de fonds et instituts de recherche pertinents auprès du personnel du CRDI. Le critère d'inclusion était que les organisations devaient être des bailleurs de fonds de la recherche sur le développement, connus pour leur implication dans la mise à l'échelle. Le sondage a été envoyé à la liste complète des répondants potentiels et 16 bailleurs de fonds ont répondu au sondage : 5 bailleurs de fonds bilatéraux, 4 bailleurs de fonds financés par le secteur public, 3 bailleurs de fonds multilatéraux, 3 think tanks, 1 groupe de philanthropie/une fondation.
- Nous avons mené 15 entrevues semi-structurées, qualitatives et virtuelles avec des personnes sélectionnées à dessein par l'équipe d'évaluation en collaboration avec la Division des politiques et de l'évaluation pour couvrir un éventail de bailleurs de fonds de la recherche, y compris des organisations multilatérales, des organisations bilatérales, des organisations financées par le secteur public, des think tanks et des organisations philanthropiques. Nous avons suivi un processus d'échantillonnage en deux étapes. Tout d'abord, nous avons utilisé l'échantillonnage par critère pour dresser une liste restreinte de personnes retenues, et le critère était de sélectionner ceux qui étaient connus du CRDI pour avoir été impliqués dans des initiatives de mise à l'échelle et qui seraient de bons exemples aux fins de comparaison pour le CRDI. La deuxième étape correspondait à un échantillonnage de commodité – nous avons communiqué avec les organisations/personnes pour lesquelles nous avons pu trouver des coordonnées.

3) Perceptions et expérience des bénéficiaires de subventions du CRDI

Objet :

- Évaluer la perception et l'expérience des bénéficiaires de subventions du CRDI en ce qui concerne la pratique de la mise à l'échelle et de la mise à l'échelle des résultats
- Repérer les points forts et les défis, et formuler des recommandations d'amélioration

Méthodes :

- Sondage en ligne à remplir soi-même auprès des bénéficiaires de subventions
- Groupes de discussion avec les bénéficiaires de subventions

Échantillon :

- Nous avons diffusé le sondage ouvert par l'intermédiaire du bulletin d'information du CRDI, des sites Web d'OTT et du CRDI, et des médias sociaux; les programmes ont également été encouragés à le diffuser auprès de leurs bénéficiaires de subventions.
- 95 bénéficiaires de subventions ont répondu au sondage : 30 d'Amérique latine et des Caraïbes, 20 d'Afrique subsaharienne, 18 du Canada et des États-Unis, 7 du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord, 7 d'Afrique de l'Ouest, 6 d'Asie et 4 d'Europe et d'Asie centrale.
- 18 bénéficiaires de subventions ont participé à cinq réunions de groupe de discussion en ligne de 90 minutes. Les participants provenaient de quatre régions : Amérique latine, Afrique francophone, Afrique anglophone et Asie. Les participants étaient des volontaires issus de deux sources. Des invitations à participer à des groupes de discussion ont été envoyées à tous les participants au programme ScalingXchange du CRDI (qui réunit des bénéficiaires de subventions des pays du Sud du CRDI pour discuter de la mise à l'échelle), ainsi qu'aux répondants au sondage qui ont indiqué qu'ils étaient également disposés à participer à des groupes de discussion.

4) Études de cas

Quatre domaines d'études de cas thématiques ont été déterminés en collaboration avec le CRDI : 1) la constitution d'un champ de recherche pour la mise à l'échelle, 2) la programmation pour la mise à l'échelle, 3) l'engagement du secteur privé et la mise à l'échelle, et 4) l'apprentissage organisationnel à propos de la mise à l'échelle.

Objet :

- Obtenir une compréhension plus approfondie de la façon dont le CRDI a mis en œuvre la mise à l'échelle et des résultats obtenus dans des domaines thématiques particuliers
- En savoir plus sur les principes directeurs du CRDI en matière de mise à l'échelle de l'impact, leur pertinence et leur application
- Déterminer les points forts et les défis

Étude de cas n° 1 de l'évaluation, Constitution d'un champ de recherche pour la mise à l'échelle de l'impact

Méthodes :

- Examen d'un petit nombre d'articles de premier plan, de documents du CRDI et d'évaluations de programmes et de projets de constitution d'un champ de recherche du CRDI
- Entrevues semi-structurées avec des membres du personnel du CRDI, des bénéficiaires de subventions et un cobailleur de fonds

Échantillon :

- 12 entrevues : 7 membres du personnel du programme, 4 bénéficiaires de subventions et 1 cobailleur de fonds. Échantillonnage raisonné utilisé par les évaluateurs en collaboration avec la Division des politiques et de l'évaluation pour sélectionner les répondants des programmes qui ont été impliqués dans la constitution d'un champ de recherche. Les programmes non inclus dans les entrevues ont été inclus dans l'examen des documents.

Étude de cas n° 2 de l'évaluation, Programmation de la mise à l'échelle

Méthodes :

- Examen de la documentation relative aux programmes du CRDI, notamment les rapports d'évaluation, les documents de synthèse et les articles de journaux.
- Entrevues semi-structurées avec des membres du personnel du CRDI, des bénéficiaires de subventions et des parties prenantes externes.

Échantillon :

- 20 entrevues : 8 membres du personnel du programme, 8 bénéficiaires de subventions, 4 parties prenantes externes, telles que des bailleurs de fonds et des prestataires de services externes. Nous avons utilisé un échantillonnage sélectif pour sélectionner les « meilleurs cas » démontrant de bonnes pratiques et des résultats pour la mise à l'échelle de l'impact et pouvant servir de base à l'apprentissage et aux recommandations. L'échantillon de programmes comprenait des projets qui mettent en œuvre la mise à l'échelle de différentes manières : innovations mises à l'échelle (par exemple, produits, méthodes, modèles); mise à l'échelle de l'impact en renforçant les éléments du système (par exemple, politique, finances, normes sociales, ressources humaines); ou transposition d'idées éprouvées d'un endroit à un autre (institution, pays, région). Cela comprenait un mélange de programmes cofinancés par des tiers et un programme de base.

Étude de cas n° 3 de l'évaluation, Mobilisation du secteur privé et mise à l'échelle

Méthodes :

- Examen des documents du CRDI, des bénéficiaires de subventions et d'autres bailleurs de fonds
- Examen concis de la documentation
- Examen des résultats du sondage
- Entrevues semi-structurées avec les membres du personnel du CRDI

Échantillon :

- 15 entrevues : 12 membres du personnel du CRDI (dont 1 ancien membre du personnel) et 3 bénéficiaires de subventions. Un échantillonnage ciblé a été utilisé pour sélectionner les « meilleurs cas » démontrant les bonnes pratiques de collaboration avec le secteur privé ou d'atténuation de l'effet négatif du secteur privé sur la mise à l'échelle de l'impact.

Étude de cas n° 4 de l'évaluation, Apprentissage organisationnel à propos de la mise à l'échelle

Méthodes :

- Examen d'un petit nombre d'articles, de synthèses et de méta-analyses de premier plan qui explorent l'apprentissage organisationnel principalement au sein des institutions publiques
- Entrevues semi-structurées avec les membres du personnel du CRDI

Échantillon :

- 18 entrevues : administrateurs de programme, agents de gestion de programme, spécialistes de programme, spécialistes de programme principaux, chefs de programme et directeur régional. L'échantillon avec une composition équilibrée entre les sexes et comprenait des employés ayant des anciennetés variées au sein du CRDI, allant de 1 à 20 ans, et couvrant un certain nombre de domaines de programme et de divisions du CRDI : Agriculture et environnement, Économies inclusives, Technologie et innovation, Bureau régional de l'Asie et Division des politiques et de l'évaluation.

Échantillon global

Le tableau 3 présente l'échantillon total pour toutes les composantes, y compris la collecte de données qualitatives et quantitatives.

- Les parties prenantes internes sont directement impliquées dans les programmes du CRDI : le personnel du CRDI et les bénéficiaires de subventions.
- Les parties prenantes externes ne participent pas directement aux programmes du CRDI : partenaires ou collaborateurs des bénéficiaires de subventions, acteurs des systèmes qu'ils tentent d'influencer ou autres personnes qui ne participent pas aux travaux de mise à l'échelle du CRDI.

Tableau 3 : Échantillon total pour toutes les composantes (à l'exclusion de la phase préliminaire)

Composante	CRDI	Bénéficiaires	Externe
Examen organisationnel	10 entrevues semi-structurées avec des cadres supérieurs 43 réponses au sondage auprès du personnel du programme	-	-
Position du CRDI	-	-	15 entrevues semi-structurées 16 réponses au sondage
Étude de cas n° 1 : constitution d'un champ de recherche pour la mise à l'échelle	7 entrevues semi-structurées	4 entrevues semi-structurées	1 entrevue semi-structurée
Étude de cas n° 2 : programmation de la mise à l'échelle	8 entrevues semi-structurées	8 entrevues semi-structurées	4 entrevues semi-structurées
Étude de cas n° 3 : engagement du secteur privé et mise à l'échelle	11 entrevues semi-structurées avec le personnel actuel, et une avec un	3 entrevues semi-structurées	-

	ancien membre du personnel		
Étude de cas n° 4 : apprentissage organisationnel à propos de la mise à l'échelle	18 entrevues semi-structurées	-	-
Expériences et perceptions des bénéficiaires de subventions	-	5 discussions de groupe (DG) avec 18 bénéficiaires de subventions de 4 régions	-
		95 réponses au sondage	
TOTAL	55 entrevues semi-structurées	13 entrevues semi-structurées	20 entrevues semi-structurées
	43 réponses au sondage	5 DG avec 18 bénéficiaires de subventions	16 réponses au sondage
		95 réponses au sondage	

Trois des études de cas étaient axées sur un thème particulier (le secteur privé et la mise à l'échelle; la constitution d'un champ de recherche pour la mise à l'échelle; et la programmation pour la mise à l'échelle). Ces trois études de cas ont porté sur dix programmes¹⁷ et 14 projets. Sur ces dix programmes, six ont été examinés au niveau du programme uniquement, et quatre au niveau du programme et du projet. Les tableaux 4 et 5 les présentent les données respectivement par domaine de programme et par étude de cas. La quatrième étude de cas sur l'apprentissage organisationnel ne s'est pas concentrée sur des programmes ou des projets particuliers, mais a plutôt échantillonné de manière aléatoire la liste restreinte de projets et de programmes afin de déterminer le personnel du programme à interroger sur ses expériences en matière d'apprentissage de la mise à l'échelle.

Tableau 4 : Projets et programmes examinés dans chaque étude de cas, par domaine de programme

¹⁷. Les programmes comprennent les programmes du CRDI et un échantillon des programmes cofinancés qu'ils gèrent.

Domaine de programme	Niveau du programme (y compris les programmes cofinancés)	Projets inclus plus en détail	Études de cas
Agriculture et environnement	Programme Alimentation, environnement et santé (AES)		Secteur privé et mise à l'échelle, constitution d'un champ de recherche, programmation de la mise à l'échelle
	Fonds d'innovation en matière de vaccins pour le bétail (FIVB)	Projet Mise au point d'un vaccin ARN synthétique à protection croisée contre la fièvre aphteuse	Secteur privé et mise à l'échelle, constitution d'un champ de recherche pour la mise à l'échelle
		Projet Développement de deux vaccins multivalents contre la fièvre de la vallée du Rift pour une meilleure application chez le bétail et les petits ruminants	
		Projet InnoVet AMR pour la santé animale	
	Agriculture et sécurité alimentaire (ASA)		Constitution d'un champ de recherche pour la mise à l'échelle
	Fonds canadien de recherche sur la sécurité alimentaire internationale (FCRSAI)	Projet Application à grande échelle de la production et de la distribution du sel doublement enrichi en Inde	Secteur privé et mise à l'échelle, programmation pour la mise à l'échelle
		Projet Avoir un impact à grande échelle au moyen des services de vulgarisation reposant sur les TIC	

	Fonds Cultiver l'avenir de l'Afrique (au niveau des projets seulement)	Projet Financement tenant compte des différences entre les sexes pour le développement à plus grande échelle des technologies avancées de transformation du poisson au Malawi	Secteur privé et mise à l'échelle
	Programme Changements climatiques (au niveau des projets uniquement)	Projet Mobilisation du secteur privé pour le financement de l'adaptation	Secteur privé et mise à l'échelle
	Initiative de recherche concertée sur l'adaptation en Afrique et en Asie (IRCAAA)	Projet Nouveaux mécanismes de résilience dans les pays semi-arides (PRISE)	Secteur privé et mise à l'échelle, programmation pour la mise à l'échelle
Économies inclusives	Programme Emploi et croissance	Projet Promouvoir des chaînes de valeur responsables en Inde pour une contribution efficace du secteur privé aux objectifs de développement durable Projet Analyse de politiques pour la croissance et l'emploi II (PAGE II) Projet Plateforme de connaissances sur la participation des femmes au commerce pour stimuler une croissance inclusive et durable	Secteur privé et mise à l'échelle
	Croissance de l'économie et débouchés économiques des femmes (CEDEF)		Constitution d'un champ de recherche pour la mise à l'échelle

	Initiative Innovation pour la santé des mères et des enfants d'Afrique (ISMEA)		Programmation pour la mise à l'échelle, constitution d'un champ de recherche pour la mise à l'échelle
Technologie et innovation	Économies en réseau (au niveau des projets uniquement)	Perfectionnement professionnel des enseignants à grande échelle (TPD@scale)	Constitution d'un champ de recherche pour la mise à l'échelle
	Données ouvertes pour le développement (DOD)		Constitution d'un champ de recherche pour la mise à l'échelle
	Programme Partage de connaissances et d'innovations (KIX) du Partenariat mondial pour l'éducation		Programmation pour la mise à l'échelle
	Programme Fondements pour l'innovation (au niveau des projets uniquement)	Projet Accès au financement pour les PME dans les pays les moins avancés Projet Bons d'impact recherche-développement	Secteur privé et mise à l'échelle

Tableau 5 : Programmes et projets examinés dans chaque étude de cas, par étude de cas

Étude de cas	Programmes et projets
Étude de cas n° 1	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance de l'économie et débouchés économiques des femmes (CEDEF) • Initiative Innovation pour la santé des mères et des enfants d'Afrique (ISMEA)
Constitution d'un champ de	<ul style="list-style-type: none"> • Programme Alimentation, environnement et santé (AES)

recherche pour la mise à l'échelle	<ul style="list-style-type: none"> Fonds d'innovation en matière de vaccins pour le bétail (FIVB) Programme Agriculture et sécurité alimentaire (ASA) Données ouvertes pour le développement (DOD) Perfectionnement professionnel des enseignants à grande échelle (TPD@scale)
Étude de cas n° 2	<ul style="list-style-type: none"> Fonds canadien de recherche sur la sécurité alimentaire internationale (FCRSAI); Initiative de recherche concertée sur l'adaptation en Afrique et en Asie (IRCAAA); Alimentation, environnement et santé (AES, y compris les MNT et les travaux de réponse rapide concernant les virus Ebola, Zika et COVID-19)
Programmation pour la mise à l'échelle	<ul style="list-style-type: none"> Initiative Innovation pour la santé des mères et des enfants d'Afrique (ISMEA) Partage de connaissances et d'innovations (KIX)
Étude de cas n° 3	<p>Programmes examinés :</p> <ul style="list-style-type: none"> Programme Alimentation, environnement et santé (AES) Programme Emploi et croissance <p>Projets examinés :</p> <ul style="list-style-type: none"> Projet Promouvoir des chaînes de valeur responsables en Inde pour une contribution efficace du secteur privé aux objectifs de développement durable (programme EC) Projet Analyse de politiques pour la croissance et l'emploi II (PAGE II) [programme EC] Projet Plateforme de connaissances sur la participation des femmes au commerce pour stimuler une croissance inclusive et durable (programme EC) Projet Mobilisation du secteur privé pour le financement de l'adaptation (programme Changements climatiques) Projet Nouveaux mécanismes de résilience dans les pays semi-arides (PRISE) [programme Initiative de recherche concertée sur l'adaptation en Afrique et en Asie (IRCAAA)] Projet Financement tenant compte des différences entre les sexes pour le développement à plus grande échelle des technologies avancées de transformation du poisson au Malawi (Fonds Cultiver l'avenir de l'Afrique [CultivAf]) Projet Application à grande échelle de la production et de la distribution du sel doublement enrichi en Inde (programme Fonds canadien de recherche sur la sécurité alimentaire internationale [FCRSAI]) Projet Avoir un impact à grande échelle au moyen des services de vulgarisation reposant sur les TIC (programme du FCRSAI) Projet Mise au point d'un vaccin ARN synthétique à protection croisée contre la fièvre aphteuse (programme Fonds d'innovation en vaccins pour le bétail [FIVB])
Engagement du secteur privé et mise à l'échelle	

- Projet Développement de deux vaccins multivalents contre la fièvre de la vallée du Rift pour une meilleure application chez le bétail et les petits ruminants (programme FIVB)
- Projet InnoVet AMR pour la santé animale (programme FIVB)
- Projet Accès au financement pour les PME dans les pays les moins avancés (programme Fondements pour l'innovation)
- Projet Bons d'impact recherche-développement (programme Fondements pour l'innovation)

Étude de cas
n° 4

Non spécifique aux projets

Apprentissage
organisationnel
sur la mise à
l'échelle

Sources documentaires

L'évaluation s'est appuyée sur une variété de sources documentaires. Le **Error! Reference source not found.** décrit les principaux types de documents examinés dans toutes les composantes de l'évaluation.

Tableau 6 : Types de sources documentaires

Sources internes	<ul style="list-style-type: none"> • Documents organisationnels du CRDI, p. ex. stratégie et cadre de résultats • Rapports au Conseil des gouverneurs, par exemple, le rapport sur le rendement et l'apprentissage de l'organisation et les rapports d'étape des domaines de programme • Plans de mise en œuvre des domaines de programme • Documents de gestion des subventions et rapports des bénéficiaires de subventions • Évaluations des programmes et subventions du CRDI • Évaluations au niveau de l'organisation • Publications du CRDI visant à fournir des perspectives sur la recherche • Divers articles et ouvrages sur les réflexions concernant la mise à l'échelle, y compris le guide sur la mise à l'échelle de l'impact
Sources externes	<ul style="list-style-type: none"> • Articles ou rapports publiés sur la mise à l'échelle • Documents d'octroi de subventions d'autres bailleurs de fonds ayant trait à la mise à l'échelle

Analyse

Qualitative

- Nous avons mis au point un cadre de codage basé sur le cadre d'évaluation. Nous avons codé les données en utilisant Dedoose sur la base des rapports de codage, en codant chaque étude de cas à l'aide des questions clés de l'étude de cas qui étaient alignées sur le cadre.
- Nous avons effectué un examen des documents pour analyser les documents pertinents dans le cadre de la phase d'analyse.
- Nous avons rédigé le volet « bénéficiaires » et l'étude de positionnement comme des éléments distincts, puis nous les avons intégrés dans le rapport principal.
- Nous avons synthétisé les rapports de codage pour le rapport intégré et recodé les études de cas en utilisant une matrice des éléments probants dans MS Excel.

Quantitative

- Nous avons effectué une analyse quantitative des données en utilisant une combinaison de Kobo Toolbox Data Analyser et ArcGIS.
- Nous avons élaboré un plan d'analyse des données et procédé à des recoupements sur les questions clés.

ANNEXE 2 : MÉTHODOLOGIE POUR L'ANALYSE DES RÉSULTATS

Sources de données

1. Évaluations des programmes

Nous avons déterminé 13 évaluations de programmes provenant de 7 programmes par le biais d'une approche d'échantillonnage intentionnel. Nous avons d'abord cherché des évaluations pour tous les programmes considérés dans les études de cas de l'évaluation. Nous avons trouvé 11 évaluations par le biais de cette approche pour tous les programmes, à l'exception de KIX, le FIVB et Fondements pour l'innovation. Plus de la moitié des évaluations (6) se situaient dans le domaine Agriculture et environnement. Nous avons donc sélectionné deux évaluations de programme supplémentaires dans les deux autres domaines de programme : une évaluation de programme de base et une évaluation de programme financé par des sources externes. Nous avons ainsi obtenu un échantillon de 13 évaluations de programmes :

1. Changements climatiques
 - a. Deuxième examen thématique de l'évaluation échelonnée de l'IRCAAA – Application de l'approche des points névralgiques
 - b. Évaluation sommative de l'IRCAAA
 - c. Évaluation externe du programme Changements climatiques
2. Agriculture et sécurité alimentaire
 - a. Évaluation du FCRSAI
 - b. Comprendre la contribution globale du portefeuille du FCRSAI Phase 2 à la sécurité alimentaire
3. Alimentation, environnement et santé
 - a. Rapport final de l'examen externe du programme Alimentation, environnement et santé (AES) du CRDI 2015-2020
4. Gouvernance et justice
 - a. Évaluation du programme Gouvernance et justice
5. Santé des mères et des enfants
 - a. ISMEA : Évaluation formative de mi-parcours
 - b. Évaluation sommative de l'ISMEA
6. Emploi et croissance

- a. Évaluation formative du programme CEDEF aux fins d'une évaluation à mi-parcours
 - b. Évaluation des apprentissages du programme Emploi et croissance du CRDI
7. Économies en réseaux
- a. Évaluation du programme Information et réseaux en Asie et en Afrique subsaharienne (IRAASS)
 - b. Évaluation du programme Données ouvertes pour le développement

2. Rapports d'étape des domaines de programme au Conseil

Nous avons examiné 9 rapports d'étape des domaines de programme présentés au Conseil :

- 1. AE : 2017, 2018, 2019
- 2. EI : 2016, 2018, 2019
- 3. T et I : 2017, 2018, 2019

3. Sondage auprès du personnel

Le sondage auprès du personnel comprenait deux questions qualitatives sur les résultats de l'évaluation, dont le taux de réponse n'était pas particulièrement élevé, mais qui étaient suffisantes pour un examen qualitatif.

- 1. Q22 : Pouvez-vous fournir un exemple qui explique comment l'approche en matière de mise à l'échelle de l'impact dans l'un de vos projets a conduit à de meilleurs résultats de développement? (15/43)
- 2. Q24 : Veuillez donner un exemple de ce qui a été mis à l'échelle à la suite d'un projet de recherche. (19/43)

4. Sondage auprès des bénéficiaires de subventions

Le sondage auprès des bénéficiaires de subventions comprenait trois questions avec des réponses qualitatives relatives aux résultats de la mise à l'échelle, là encore avec un taux de réponse relativement faible, mais suffisant pour l'examen.

- 1. Q17 : Selon vous, de quelle manière l'approche en matière de mise à l'échelle de l'impact dans votre projet de recherche a-t-elle conduit à un meilleur impact sur le développement? (17/93)
- 2. Q18 : Pouvez-vous fournir un exemple qui explique comment votre approche en matière de mise à l'échelle de l'impact a conduit à de meilleurs résultats de développement? (46/93)
- 3. Q20 : Pouvez-vous donner plus de détails sur ce qui a été mis à l'échelle à la suite de vos recherches? (46/93)

5. Entrevues

Certaines des entrevues menées avec les membres du personnel et les bénéficiaires de subventions ont fourni des détails supplémentaires sur les résultats particuliers du programme.

6. Trackify

Nous avons extrait deux ensembles de données de Trackify et les avons fournis à l'équipe d'évaluation en juin 2020 :

1. Toutes les valeurs probantes sont liées à l'indicateur organisationnel : nombre d'innovations largement utilisées et adoptées (170 résultats sur 99 entrées).
2. Toutes les valeurs probantes sont liées à l'indicateur organisationnel : nombre de nouvelles politiques mises en œuvre ou modifiées (482 résultats sur 140 entrées)

Analyse des données

1. Analyse qualitative

L'équipe a examiné les évaluations des programmes, les rapports d'étape des domaines de programme, les réponses du personnel et des bénéficiaires aux sondages et les transcriptions des entrevues pour en extraire des résultats distincts. Nous avons utilisé les critères suivants pour déterminer les résultats plausibles :

1. Décrit les actions d'un acteur externe au projet (c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas seulement de ce que le projet a fait).
2. Décrit la contribution du projet (c'est-à-dire qu'il doit y avoir un lien plausible avec le projet).
3. Fournit des détails vérifiables (dates, lieux, événements, noms ou organisations).
4. Peut être catégorisé à l'aide des types de résultats définis dans la voie de mise à l'échelle :
 - a. Résultats en matière de politiques :
 - i Expansion des capacités politiques
 - ii Dialogues politiques et processus de décision éclairés
 - iii Contributions à la mise en œuvre ou au changement des politiques
 - b. Résultats en matière d'innovation :
 - i Adoption initiale de l'innovation par les utilisateurs finaux
 - ii Innovation en cours d'utilisation et d'adoption à grande échelle

Une fois déterminé, chaque résultat a été enregistré dans un ensemble de données et catégorisé selon :

- I Le type de résultat (défini ci-dessus)
- II La région où le résultat s'est produit (Asie, Afrique orientale et australe, Afrique centrale et occidentale, Moyen-Orient et Afrique du Nord, Amérique latine et Caraïbes, autre, global, non spécifié)
- III Le niveau géographique (communauté, municipalité/district, infranational, national, régional, mondial, non spécifié)
- IV Les bénéficiaires cibles (femmes, enfants et jeunes, personnes appartenant à des groupes minoritaires, non spécifié)
- V Le programme de base du CRDI

2. Analyse de Trackify

Les données de Trackify ont d'abord été nettoyées pour supprimer les entrées erronées. Nous avons suivi les étapes ci-après :

1. Les entrées qui ne pouvaient pas être déterminées comme un résultat ont été supprimées (c'est-à-dire qu'il n'y avait pas de description des actions d'un acteur externe) [238 résultats ont été supprimés].
2. Toutes les entrées pour lesquelles la description était insuffisante pour déterminer le résultat ou la contribution du programme ont été signalées comme « éléments probants insuffisants » (125 résultats signalés).
3. Les doublons ont été supprimés (y compris les doublons entre les deux ensembles de données).
4. Le champ « Valeur » (utilisé pour indiquer combien de résultats sont rapportés dans une seule entrée) a été corrigé si nécessaire pour assurer un comptage cohérent (par exemple, certaines entrées ont utilisé le champ « Valeur » pour indiquer dans combien de sites une innovation avait été mise à l'échelle, alors que la plupart ont indiqué combien d'innovations avaient été mises à l'échelle – nous avons opté pour ce dernier cas).

Une fois les entrées déterminées, nous avons enregistré chaque entrée dans la base de données des résultats et l'avons catégorisée en utilisant les mêmes champs que ci-dessus :

- I Le type de résultat
- II La région dans laquelle le résultat s'est produit
- III Le niveau géographique
- IV Les bénéficiaires cibles
- V Le programme de base du CRDI

Discussion sur les données de Trackify

Notre analyse des données de Trackify a mis en évidence plusieurs résultats utiles concernant la qualité et la facilité d'utilisation des données de Trackify et des indicateurs organisationnels associés. Bien que cela ne concerne pas directement les résultats obtenus par la mise à l'échelle, cela concerne les méthodes utilisées pour suivre et rendre compte des progrès par rapport à l'objectif de mise à l'échelle.

La Figure 15 présente la ventilation de la façon dont nous avons classé les résultats dans les deux ensembles de données Trackify (innovations et politiques) – dans la rangée du milieu se trouvent les deux ensembles de données de Trackify avec 170 et 482 valeurs probantes¹⁹ respectivement, le long de la rangée supérieure se trouvent les cinq types de résultats que nous avons classés et le long de la rangée inférieure se trouvent les valeurs probantes que nous n'avons pas comptées comme des résultats.

Nous avons constaté qu'avec des critères clairs, il est possible de déterminer des résultats plausibles à partir de l'ensemble de données de Trackify et qu'il s'agit d'une source de données utile qui complète les évaluations de programmes et ne fait pas double emploi avec ces dernières. Avec une révision des indicateurs, quelques ajustements aux directives de saisie des données pour assurer une plus grande cohérence et un mécanisme d'assurance qualité en place, le système peut fournir des données utilisables. Cependant, nous ne considérons pas que les données soient utilisables de quelque manière que ce soit sans un examen détaillé tel que celui effectué ici. Nous avons déterminé les points suivants comme étant particulièrement préoccupants :

1. 238 des 652 (36 %) valeurs probantes ont été classées comme n'étant pas un résultat. Pour les innovations, cela signifie généralement qu'elles ont été classées comme preuve de concept, prototype fonctionnel ou innovation prête pour l'utilisateur, que nous indiquons comme un extrant. Pour les politiques, cela signifie généralement qu'elles décrivent des résultats ou des activités de recherche, ou des recommandations en matière de politiques.
2. 166 (25 %) des valeurs probantes présentaient des éléments probants insuffisants pour les classer. Cela signifie généralement qu'il y a suffisamment d'information dans l'entrée de Trackify pour voir un résultat potentiel, mais ce qui a changé n'est pas clair, ou comment la manière dont le projet aurait contribué à ce changement. Cela pourrait être un facteur de simplification excessive dans la saisie des données de Trackify – qui était volontairement limitée.

18. Une valeur probante est un résultat individuel soumis à Trackify. Certaines entrées de Trackify rapportent plus d'une valeur probante, par exemple, un projet peut indiquer cinq contributions au changement de politique dans une seule soumission. Cela compterait comme cinq valeurs probantes.

3. 37 (5,7 %) des valeurs probantes étaient soit des doublons (p. ex. les mêmes données étaient parfois présentes dans les ensembles de données sur les politiques et les innovations), soit la valeur (le nombre de résultats associés à cette entrée) était incorrecte et a dû être ajustée (p. ex. la valeur était parfois donnée comme le nombre de sites où une innovation était utilisée plutôt que le nombre d'innovations).
4. Seules 6 des 170 (3,5 %) valeurs probantes étiquetées comme des innovations pouvaient être classées de manière plausible comme des innovations utilisées au-delà des utilisateurs primaires, ce qui suggère que les indicateurs du programme n'ont pas été bien adaptés à l'indicateur organisationnel. En fait, il y avait plus d'innovations utilisées au-delà des utilisateurs primaires déterminées dans l'ensemble de données sur les politiques (10) que dans l'ensemble de données sur les innovations, ce qui suggère que les programmes ont besoin de plus de conseils sur les définitions de ce qui compte comme une innovation par rapport à un résultat de politique, ou que les indicateurs ne sont pas suffisamment nuancés pour capturer les résultats des programmes.
5. 97 des 482 résultats en matière de politiques (20 %) ont été classés comme des contributions au changement de politique, ce qui signifie que la plupart (80 %) des résultats signalés comme des contributions au changement de politique n'ont pas pu être déterminés comme tels par les évaluateurs. Cela pourrait être dû à un mauvais alignement des indicateurs du programme sur les indicateurs organisationnels mais, selon l'équipe d'évaluation, il est plus probable que cela soit dû au fait que les programmes n'ont pas de critères suffisamment rigoureux pour la saisie des données.
6. Le chevauchement entre les résultats rapportés dans Trackify et ceux présentés dans les évaluations de programmes était faible. Seuls quelques résultats étaient communs aux deux, la majorité n'apparaissant que dans l'une ou l'autre source. Cela suggère qu'il est utile de continuer à combiner l'évaluation externe et le suivi interne et de ne pas se fier à l'une ou l'autre de ces approches individuellement.

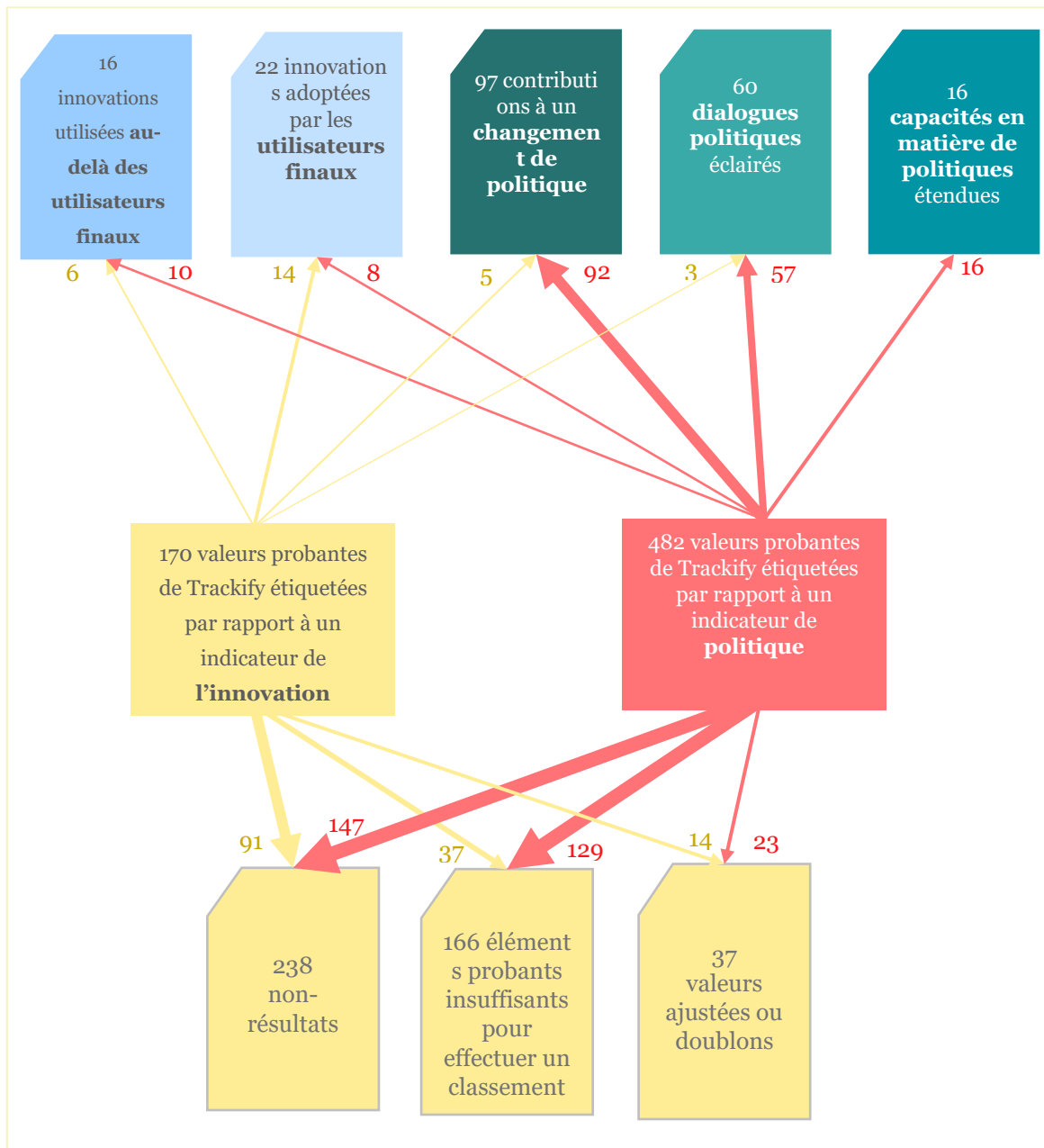


Figure 15 : Classification des résultats à partir de deux ensembles de données Trackify (l'épaisseur des flèches correspond approximativement à la quantité)

ANNEXE 3 : APERÇU DES ÉTUDES DE CAS

Nous avons rédigé quatre études de cas dans le cadre d'une évaluation de la stratégie du Centre de recherches pour le développement international (CRDI) visant à mettre à l'échelle les résultats de la recherche, menée par OTT Consulting en partenariat avec Southern Hemisphere. Chaque étude de cas explore un domaine thématique différent lié à la mise à l'échelle au sein du CRDI :

- Constitution d'un champ de recherche pour la mise à l'échelle
- Programmation pour la mise à l'échelle
- Engagement du secteur privé et mise à l'échelle
- Apprentissage organisationnel à propos de la mise à l'échelle

Les études de cas s'appuient sur des entrevues semi-structurées avec des membres du personnel du CRDI, des bénéficiaires de subventions et d'autres bailleurs de fonds de la recherche, ainsi que sur des analyses documentaires et bibliographiques. Elles doivent être lues conjointement avec le rapport d'évaluation principal.

Étude de cas n° 1 : constitution d'un champ de recherche pour la mise à l'échelle de l'impact

En établissant une relation importante entre la constitution d'un champ de recherche et la mise à l'échelle, cette étude de cas propose que l'intégration des principes directeurs du CRDI pour la mise à l'échelle de l'impact dans les efforts de constitution d'un champ de recherche puisse créer une base solide pour la mise à l'échelle de l'impact. Après avoir détaillé la relation entre la constitution d'un champ de recherche et la mise à l'échelle de l'impact, l'étude de cas examine les résultats obtenus en intégrant la mise à l'échelle dans les efforts de constitution d'un champ de recherche et comment la constitution d'un champ de recherche a soutenu la mise en œuvre de l'objectif stratégique de mise à l'échelle du CRDI.

Étude de cas n° 2 : programmation de la mise à l'échelle

Cette étude de cas examine ce que le CRDI a fait pour mettre en œuvre l'objectif stratégique de mise à l'échelle au niveau des programmes. Les principales conclusions et discussions portent sur la conception, la gestion et la coordination des programmes, ainsi que sur l'adaptation des systèmes et des processus en vue de mettre à l'échelle l'impact. Elle examine ensuite les résultats obtenus jusqu'à présent par ces efforts, en repérant les « meilleurs scénarios » qui démontrent les bonnes pratiques et les résultats pour la mise à l'échelle de l'impact qui pourraient servir de base à l'apprentissage de la programmation de la mise à l'échelle.

Étude de cas n° 3 : engagement du secteur privé et mise à l'échelle

Cette étude de cas explore l'engagement du CRDI avec le secteur privé pour faire avancer les idées et les innovations jusqu'à la mise en œuvre à grande échelle. Elle examine d'abord la façon dont le personnel du CRDI comprend l'engagement du secteur privé et les stratégies employées par les programmes pour mobiliser le secteur privé en ce qui concerne la mise à l'échelle de l'impact. Elle détermine les avantages et les défis de l'engagement du secteur privé au CRDI et en tire des enseignements.

Étude de cas n° 4 : apprentissage organisationnel à propos de la mise à l'échelle

Cette étude de cas examine comment et dans quelle mesure le personnel et les équipes du CRDI ont tiré des enseignements de leurs efforts pour la mise à l'échelle de l'impact au sein des programmes et entre ceux-ci entre 2015 et 2020. Elle explore la manière dont l'apprentissage a été compris par le personnel, où l'apprentissage sur la mise à l'échelle de l'impact a eu lieu, comment la mise à l'échelle de l'impact a été comprise par le personnel, comment le contexte organisationnel a affecté l'apprentissage, qui étaient les acteurs clés qui ont influencé l'apprentissage, et la qualité de l'apprentissage qui a eu lieu.



www.onthinktanks.org